

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O VALOR DAS TORCIDAS DE FUTEBOL:  
O *CUSTOMER EQUITY* DOS CLUBES A PARTIR DOS RESULTADOS DE  
BILHETERIA NO CAMPEONATO BRASILEIRO.**

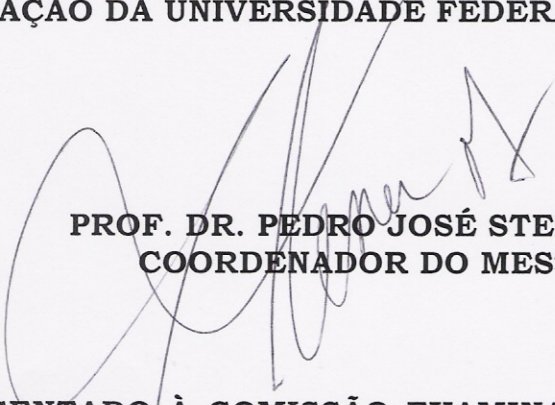
**FRANCISCO ROCHA DOS SANTOS**

CURITIBA

2008

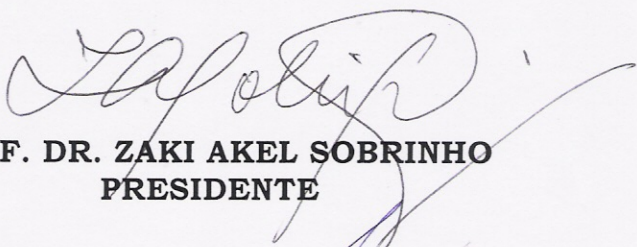
**“O VALOR DAS TORCIDAS DE FUTEBOL: O CUSTOMER  
EQUITY DOS CLUBES A PARTIR DOS RESULTADOS DE  
BILHETERIA NO CAMPEONATO BRASILEIRO”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

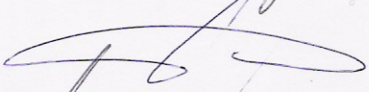


**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO**  
**COORDENADOR DO MESTRADO**

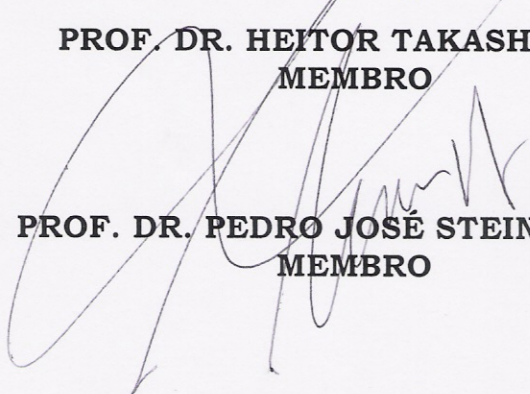
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. ZAKI AKEL SOBRINHO**  
**PRESIDENTE**



**PROF. DR. HEITOR TAKASHI KATO**  
**MEMBRO**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO**  
**MEMBRO**

**29 de agosto de 2008**

**FRANCISCO ROCHA DOS SANTOS**

**O VALOR DAS TORCIDAS DE FUTEBOL:  
O *CUSTOMER EQUITY* DOS CLUBES A PARTIR DOS RESULTADOS DE  
BILHETERIA NO CAMPEONATO BRASILEIRO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2008

## DEDICATÓRIA

Aos Motorzinhos. O primeiro, o avô que não conheci e técnico do Furacão de 1949. O segundo, meu pai. Ambos responsáveis pela minha paixão pelo Atlético-PR e pelo futebol.

## AGRADECIMENTOS

Ao Carlos, Roseli, Lela, Caro, Dudu, Rosalva e Bazuca (*in memorian*). Família de sempre.

A Julia e Gaia. Minhas meninas.

Ao Felipe e Marcelo. Parceiros.

Ao Tonerós. Pela compreensão.

Ao Zaki, Paulo Prado e Eliane. Pela orientação, inspiração e ajuda.

## RESUMO

O futebol como negócio vem se apresentando como um mercado relevante da indústria do entretenimento. As relações entre clubes e suas respectivas torcidas envolvem questões peculiares de lealdade e identidade, caracterizando o torcedor como um consumidor incomum. A presente pesquisa teve como objetivos a valoração das torcidas de futebol baseada no conceito do *Customer Equity* e a análise das correlações do desempenho esportivo e jogos “clássicos” com os níveis de bilheteria e rentabilidade das partidas. A amostra foi composta pelos dados dos boletins financeiros das partidas de 4 clubes de futebol profissional que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro entre 2004 e 2007, totalizando 328 casos. Os resultados apresentam uma proposta de modelo para o cálculo do *Customer Equity* dos clubes de futebol e indícios de correlação positiva do desempenho esportivo e dos jogos “clássicos” sobre os níveis de bilheteria e rentabilidade. Finalmente, são indicados outros possíveis mediadores para o comportamento de compra de ingressos pelos torcedores de futebol.

## ABSTRACT

The business of football is becoming a relevant market in the entertainment industry. The relations among clubs and their supporters involve particular loyalty and identity issues, profiling the supporter as an unusual customer. This research intended to calculate the value of the football supporters based on the Customer Equity concept. As complementary goals, the author verified the field performance and derbies matches correlations with levels of tickets sells and matches profitability. The data used was collected from match's financial reports of 4 professional football clubs that played the top division of Brazilian Football Championship between 2004 and 2007. The results present a pattern proposed for calculating the Customer Equity of football clubs and evidences of positive correlation of field performance and derbies matches with levels of tickets sells and matches profitability. Finally, other possible factors are indicated that mediate the tickets purchase behavior by the football supporters.

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1: DADOS TÉCNICOS DA PESQUISA DATAFOLHA   | 48 |
| TABELA 2: POPULAÇÃO ALVO   | 49 |
| TABELA 3: CLUBES NO CAMPEONATO BRASILEIRO SÉRIE A DE<br>2004 A 2007                          | 51 |
| TABELA 4: RESUMO DOS CASOS DA AMOSTRA DE PESQUISA  | 53 |
| TABELA 5: RESUMO DOS CASOS DA AMOSTRA FINAL DE PESQUISA                                      | 54 |
| TABELA 6: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS<br>SUB-AMOSTRAS DO ATLÉTICO-PR                    | 61 |
| TABELA 7: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS<br>SUB-AMOSTRAS DO CRUZEIRO                       | 64 |
| TABELA 8: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS<br>SUB-AMOSTRAS DO INTERNACIONAL                  | 66 |
| TABELA 9: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS<br>SUB-AMOSTRAS DO SÃO PAULO                      | 69 |
| TABELA 10: PREFERÊNCIA DOS CLUBES DE FUTEBOL   | 71 |
| TABELA 11: RESUMO DA VARIÁVEL PREFERÊNCIA DOS CLUBES<br>DE FUTEBOL                           | 72 |
| TABELA 12: COMPORTAMENTO DE IR AO ESTÁDIO POR CLUBE<br>ANALISADO                             | 73 |
| TABELA 13: PERCENTUAL DE TORCEDORES ATIVOS<br>DOS CLUBES ANALISADOS.                         | 73 |
| TABELA 14: TAMANHO DAS TORCIDAS ATIVAS   | 74 |
| TABELA 15: MARGENS ANUAIS DOS CLUBES DE FUTEBOL ANALISADOS                                   | 75 |
| TABELA 16: VARIAÇÃO DO PÚBLICO PAGANTE DOS CLUBES<br>ANALISADOS                              | 77 |
| TABELA 17: ÍNDICE DE PRESENÇA DAS TORCIDAS DOS CLUBES<br>ANALISADOS                          | 78 |
| TABELA 18: PROPORÇÃO ENTRE TORCIDA ATIVA E<br>CAPACIDADE DOS ESTÁDIOS DOS CLUBES ANALISADOS. | 78 |



|  |    |
|--|----|
| TABELA 19: <i>CUSTOMER EQUITY</i> DOS CLUBES ANALISADOS  | 82 |
| TABELA 20: RELAÇÃO DE PÚBLICO PAGANTE, MARGENS E<br>COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004  | 84 |
| TABELA 21: RELAÇÃO DE PÚBLICO PAGANTE, MARGENS E<br>COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004 EM ORDEM DE RANKING                              | 86 |
| TABELA 22: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2004 | 87 |
| TABELA 23: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2004          | 87 |
| TABELA 24: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2005 | 90 |
| TABELA 25: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2005          | 90 |
| TABELA 26: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2006 | 92 |
| TABELA 27: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007          | 92 |
| TABELA 28: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007 | 94 |
| TABELA 29: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007          | 94 |

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 30: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO                | 97  |
| TABELA 31: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO                         | 97  |
| TABELA 32: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2004                                       | 98  |
| TABELA 33: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2004  | 98  |
| TABELA 34: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2005                                       | 100 |
| TABELA 35: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2005  | 100 |
| TABELA 36: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG | 102 |
| TABELA 37: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG          | 102 |
| TABELA 38: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2006                                       | 104 |
| TABELA 39: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2006  | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 40: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO | 106 |
| TABELA 41: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO          | 106 |
| TABELA 42: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2007                      | 108 |
| TABELA 43: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>CRUZEIRO EM 2007                               | 108 |
| TABELA 44: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2004                 | 110 |
| TABELA 45: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2004                          | 110 |
| TABELA 46: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2005                 | 112 |
| TABELA 47: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2005                          | 112 |
| TABELA 48: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2006                 | 114 |
| TABELA 49: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2006                          | 114 |

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 50: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2007 | 116 |
| TABELA 51: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>INTERNACIONAL EM 2007          | 116 |
| TABELA 52: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2004     | 118 |
| TABELA 53: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2004              | 118 |
| TABELA 54: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2005     | 120 |
| TABELA 55: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2005              | 120 |
| TABELA 56: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2006     | 122 |
| TABELA 57: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2006              | 122 |
| TABELA 58: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2007     | 124 |
| TABELA 59: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>SÃO PAULO EM 2007              | 124 |

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 60: RESUMO DOS TESTES NÃO-PARAMÉTRICOS DE<br>CORRELAÇÃO BIVARIADA   | 126 |
| TABELA 61: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007                     | 130 |
| TABELA 62: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA<br>ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO<br>ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO | 130 |
| TABELA 63: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR  | 133 |
| TABELA 64: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR  | 134 |
| TABELA 65: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS<br>E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR   | 135 |
| TABELA 66: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE<br>DOS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR  | 136 |
| TABELA 67: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO   | 138 |
| TABELA 68: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO   | 139 |
| TABELA 69: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS<br>E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO  | 140 |
| TABELA 70: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE<br>DOS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO   | 141 |
| TABELA 71: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL  | 142 |
| TABELA 72: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL  | 143 |
| TABELA 73: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS<br>E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL   | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 74: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE<br>DOS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL            | 145 |
| TABELA 75: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO            | 147 |
| TABELA 76: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS<br>CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO          | 148 |
| TABELA 77: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS<br>E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO | 149 |
| TABELA 78: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE<br>DOS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO                | 150 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1: ESQUEMA DE PESQUISA PROPOSTO               | 4  |
| FIGURA 2: PROPORÇÃO DOS SEGMENTOS DE TORCEDORES      | 14 |
| FIGURA 3: MANIFESTAÇÃO PRÓ-SEMITA DA TORCIDA DO AJAX | 23 |
| FIGURA 4: ESCOPO DE PESQUISA, A TORCIDA ATIVA        | 29 |
| FIGURA 5: EXEMPLO DE BORDERÔ                         | 41 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1: RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS<br>EM 2005          | 8  |
| GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO<br>ATLÉTICO-PR   | 62 |
| GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES<br>DO CRUZEIRO      | 65 |
| GRÁFICO 4: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES<br>DO INTERNACIONAL | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 5: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO SÃO PAULO  | 70  |
| GRÁFICO 6: GRÁFICO BOXPLOT DAS COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004  | 85  |
| GRÁFICO 7: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2004                                     | 89  |
| GRÁFICO 8: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2005                                     | 91  |
| GRÁFICO 9: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2006                                     | 93  |
| GRÁFICO 10: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2007                                    | 95  |
| GRÁFICO 11: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2007, A PARTIR DO 8º CASO               | 96  |
| GRÁFICO 12: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2004                                       | 99  |
| GRÁFICO 13: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2005                                       | 101 |
| GRÁFICO 14: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG | 103 |
| GRÁFICO 15: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2006                                       | 105 |
| GRÁFICO 16: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO                  | 107 |
| GRÁFICO 17: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2007                                       | 109 |
| GRÁFICO 18: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2004                                  | 111 |
| GRÁFICO 19: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2005                                  | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO 20: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>INTERNACIONAL EM 2006  | 115 |
| GRÁFICO 21: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>INTERNACIONAL EM 2007  | 117 |
| GRÁFICO 22: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>SÃO PAULO EM 2004  | 119 |
| GRÁFICO 23: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>SÃO PAULO EM 2005  | 121 |
| GRÁFICO 24: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>SÃO PAULO EM 2006  | 123 |
| GRÁFICO 25: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>SÃO PAULO EM 2007  | 125 |
| GRÁFICO 26: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>SÃO PAULO EM 2005, COM A ÁREA DE AMEAÇA DE<br>REBAIXAMENTO DESTACADA | 128 |
| GRÁFICO 27: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>ATLÉTICO EM 2007   | 129 |
| GRÁFICO 28: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO<br>ATLÉTICO EM 2007, A PARTIR DO 8º CASO                                | 129 |

## LISTA DE SIGLAS

CBF: Confederação Brasileira de Futebol  
 CE: Customer Equity  
 CLV: Customer Lifetime Value  
 CRM: Customer Relationship Management  
 FPM: Fundo de Participação dos Municípios  
 IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
 INSS: Instituto Nacional do Seguro Social  
 MSI: Marketing Science Institute



PIB: Produto Interno Bruto

SELIC: Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SLV: Supporter Lifetime Value

TCU: Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

|  |      |
|--|------|
| DEDICATÓRIA  | IV   |
| AGRADECIMENTOS   | V    |
| RESUMO   | VI   |
| ABSTRACT   | VII  |
| LISTA DE TABELAS   | VIII |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES                                       | XIV  |
| LISTA DE GRÁFICOS  | XIV  |
| LISTA DE SIGLAS  | XVI  |
| 1. INTRODUÇÃO  | 1    |
| 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA                    | 2    |
| 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA                                 | 3    |
| 1.2.1. Objetivo Geral                                      | 3    |
| 1.2.2. Objetivos Específicos                               | 3    |
| 1.3. ESQUEMA DE PESQUISA PROPOSTO                          | 4    |
| 1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA                                 | 5    |
| 1.5. JUSTIFICATIVA PRÁTICA                                 | 7    |
| 1.6. JUSTIFICATIVA ADICIONAL                               | 10   |
| 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA                                   | 11   |
| 2.1. OS TORCEDORES DE FUTEBOL                              | 11   |
| 2.1.1. O Torcedor de Futebol como Consumidor               | 12   |
| 2.1.2. A questão da Concorrência                           | 15   |
| 2.1.3. A questão da Lealdade                               | 16   |
| 2.1.4. Lealdade atitudinal e comportamental                | 19   |
| 2.1.5. O desempenho esportivo e o comp. dos torcedores     | 20   |
| 2.1.6. Identidade coletiva e a formação dos “clássicos”    | 21   |
| 2.2. VALOR DO CLIENTE E O <i>CUSTOMER EQUITY</i>           | 24   |
| 2.2.1. Cálculo do Valor do Cliente e o Contexto do Futebol | 27   |
| 2.2.2. O Cálculo do Valor das Torcidas Ativas              | 29   |
| 3. METODOLOGIA   | 33   |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 3.1.       | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA  | 33  |
| 3.1.1.     | Perguntas de Pesquisa  | 33  |
| 3.1.2.     | Apresentação das Variáveis   | 34  |
| 3.1.2.1.   | Def. Constitutiva e Operacional das Variáveis                                    | 34  |
| 3.2.       | DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA   | 39  |
| 3.2.1.     | Delineamento da Pesquisa   | 39  |
| 3.2.1.1.   | Coleta de Dados Secundários  | 39  |
| 3.2.1.1.1. | Critérios de Validação   | 40  |
| 3.2.1.2.   | Casos excepcionais do contexto do futebol  | 47  |
| 3.2.2.     | Delimitação da População   | 48  |
| 3.2.3.     | Procedimento Amostral  | 49  |
| 4.         | TRATAMENTO DOS DADOS E RESULTADOS  | 53  |
| 4.1.       | PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS  | 53  |
| 4.1.1.     | Validação dos Dados  | 53  |
| 4.2.       | APRESENTAÇÃO DA BASE DE DADOS  | 55  |
| 4.2.1.     | Estatística Descritiva   | 56  |
| 4.2.1.1.   | Medidas de posição, dispersão e forma  | 59  |
| 4.3.       | CÁLCULO DAS VARIÁVEIS  | 70  |
| 4.3.1.     | A Preferência dos Clubes   | 70  |
| 4.3.2.     | O Tamanho das Torcidas Ativas de Futebol   | 71  |
| 4.3.3.     | Cálculos das Margens de Contrib. dos Torcedores                                  | 73  |
| 4.3.4.     | Taxa de Desconto de Capital  | 75  |
| 4.3.5.     | Cálculo do Índice de Presença das Torcidas                                       | 75  |
| 4.3.6.     | O Valor Médio dos Torcedores Ativos – SLV médio                                  | 78  |
| 4.3.7.     | Aferição do <i>Customer Equity</i> dos Clubes de Futebol                         | 80  |
| 4.4.       | ANÁLISE DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO ESPORTIVO<br>E, A BILHETERIA E RENTABILIDADE    | 82  |
| 4.4.1.     | Adequação das escalas  | 82  |
| 4.5.       | ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS “CLÁSSICOS” E, A<br>BILHETERIA E RENTABILIDADE DOS CLUBES | 132 |
| 5.         | CONCLUSÃO  | 153 |

|      |                                    |     |
|------|------------------------------------|-----|
| 5.1. | CONCLUSÕES DOS OBJETIVOS PROPOSTOS | 153 |
| 5.2. | CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS             | 154 |
| 5.3. | CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS           | 155 |
| 5.4. | RESTRIÇÕES DO ESTUDO REALIZADO     | 156 |
| 5.5. | SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS   | 157 |
| 5.6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS               | 158 |
| 6.   | REFERÊNCIAS                        | 160 |
| 6.1. | BIBLIOGRAFIA                       | 160 |
| 6.2. | EVENTOS                            | 167 |
| 6.3. | FONTES ELETRÔNICAS <i>ONLINE</i>   | 168 |

## 1. INTRODUÇÃO

A disciplina do marketing tem por tradição um conceito de certa forma subjetivo quando comparado às demais áreas da administração das organizações. Enquanto as métricas utilizadas pela função de marketing são baseadas em metas não diretamente financeiras, como lembrança de marca, experimentação de novos produtos e serviços e outras, a área financeira demanda uma medida monetária de retorno (WARD, 1999).

Diante desta questão, desde a década de 60 são realizados esforços para se medir os resultados das ações de marketing. Mesmo com a criação de diversos modelos que calculam os resultados causados por propaganda, fatia de mercado, volume de vendas, entre outros critérios juntamente com as pesquisas de operações e os sistemas de informações de mercado, estes se mostraram insuficientes como soluções para a falta de medidas com maior precisão (GUMMESON, 2005).

As organizações são avaliadas tradicionalmente pela respectiva saúde financeira cujas relações entre as ações de marketing e os resultados financeiros carecem de explicações mais diretas, que possam minimizar as incertezas dos tomadores de decisão. Portanto, nos últimos anos a disciplina do marketing vem sendo continuamente desafiada a apresentar resultados financeiros tanto nas práticas organizacionais como nas pesquisas acadêmicas. A partir desta demanda, estudos que integram assuntos financeiros com o comportamento do consumidor estão sendo cada vez mais importantes na academia (LEHMANN, 2004).

As métricas de avaliação de mercado com enfoque em resultados financeiros são utilizadas pelas ferramentas de implementação de marketing de relacionamento, como os programas de *Customer Relationship Management (CRM)*. Neste contexto, as organizações conseguem segmentar sua base de clientes por perfis de consumo, características demográficas e psicográficas. A partir desta segmentação torna-se possível uma abordagem junto aos clientes que esteja de acordo com seu histórico

de consumo e também sua importância econômica para os negócios das organizações (REINARTZ E KUMAR, 2003).

Academicamente, o contexto da indústria do marketing esportivo começou a ser explorado no Brasil com Campomar (1992) em artigo que discutiu a adequação dos objetivos dos patrocinadores e público espectador dos patrocinados (TEITELBAUM, 1997). Já a discussão das relações comerciais com torcedores foi despertada em texto apresentado pelo professor inglês Rogan Taylor em 1998 no 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (LEONCINI e SILVA, 1998). Desde então, os estudos sobre os torcedores como consumidores têm se concentrado primeiramente na compreensão do comportamento de consumo destes. Portanto, o desenvolvimento de métricas financeiras para a gestão mercadológica dos clubes de futebol é tema incomum no contexto.

A literatura que discute as estratégias de marketing para clubes de futebol enaltece a necessidade do estudo do comportamento dos torcedores como um grupo com características distintas dos consumidores tradicionais devido aos aspectos motivacionais peculiares como as questões do desempenho esportivo, o entretenimento e a identificação dos torcedores como grupos sociais (TAPP e CLOWES, 2002; ADAMSON, JONES e TAPP, 2006).

Diante deste cenário, o presente estudo busca contribuir com estudos de métricas financeiras sob a perspectiva de marketing, a partir da adaptação do conceito de *Customer Equity* (CE) aplicado no contexto de torcidas de futebol.

### 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como aferir o *Customer Equity* dos Clubes de Futebol e qual a influência do desempenho esportivo e dos jogos clássicos na rentabilidade da bilheteria?

## 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de aferição do *Customer Equity* dos Clubes de Futebol a partir do comportamento de compra de ingressos pelas torcidas no Campeonato Brasileiro; e, apontar a influência do desempenho esportivo e dos jogos clássicos na rentabilidade da bilheteria.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- (1) Dimensionar o tamanho das Torcidas Ativas<sup>1</sup> dos Clubes de Futebol;
- (2) Calcular a margem média de contribuição que os torcedores proporcionam aos seus respectivos clubes;
- (3) Calcular os Índices de Presença<sup>2</sup> das Torcidas de Futebol nos estádios;
- (4) Aferir o *Customer Equity* dos clubes no Campeonato Brasileiro de Futebol;
- (5) Analisar a relação entre o desempenho esportivo e, a bilheteria e rentabilidade dos clubes;
- (6) Analisar a relação entre os “clássicos”<sup>3</sup> e, a bilheteria e rentabilidade dos clubes.

---

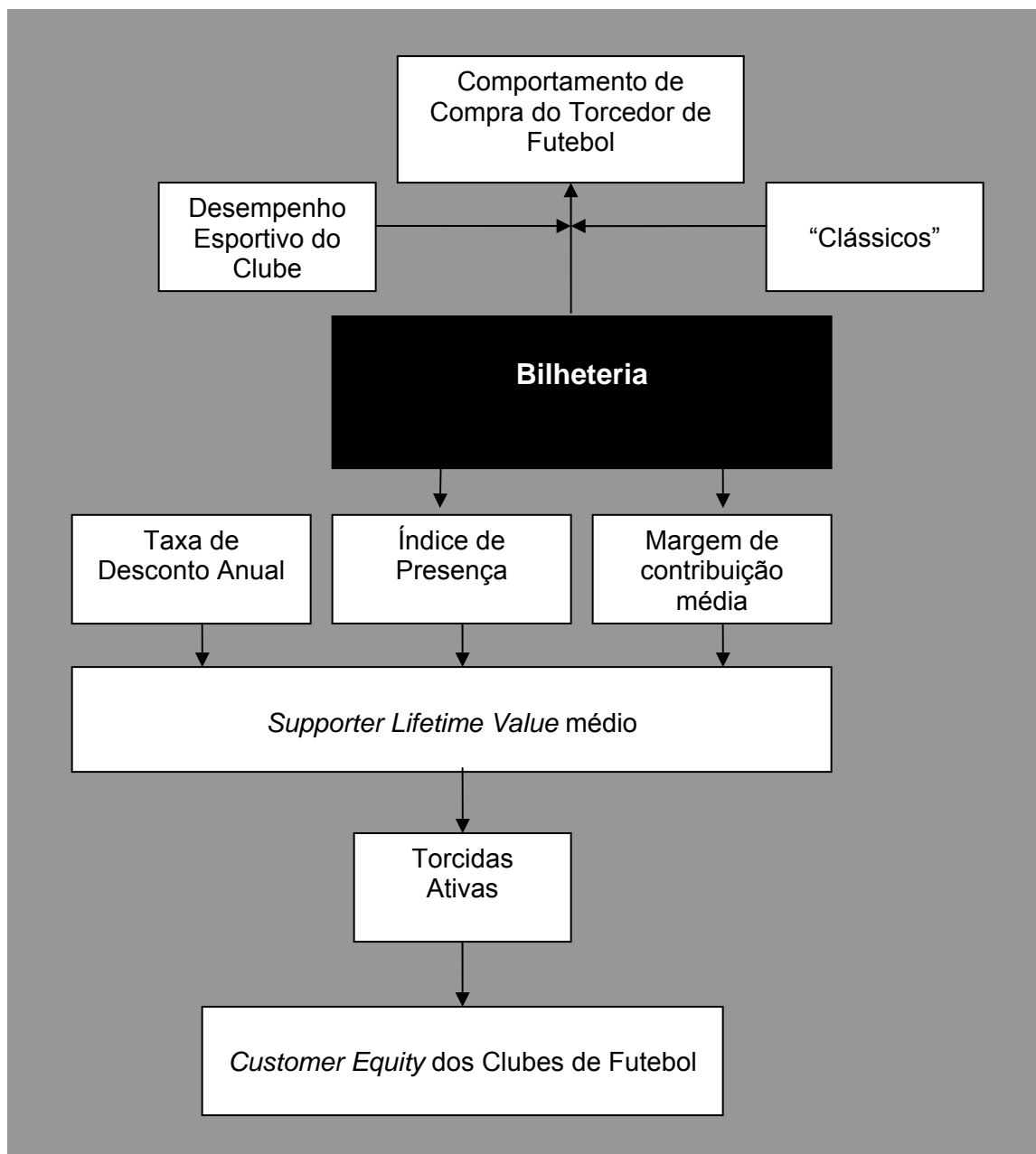
<sup>1</sup> Torcida Ativa será o termo utilizado ao longo deste estudo para caracterizar os torcedores de futebol que comprem ingressos para assistir às partidas de seus respectivos clubes nos estádios.

<sup>2</sup> Índice de Presença é o fator de avaliação das variações da frequência dos torcedores nos estádios de seus respectivos clubes. O desenvolvimento desta métrica pode ser consultado no item 4.3.5.

<sup>3</sup> “Clássicos” são jogos de futebol tradicionais, disputados entre duas equipes e marcados pela presença da rivalidade entre as agremiações envolvidas.

### 1.3. ESQUEMA DE PESQUISA PROPOSTO

FIGURA 1: ESQUEMA DE PESQUISA PROPOSTO



Fonte: Elaborado pelo autor.



### 1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A primeira justificativa teórica que suporta a pertinência deste projeto refere-se ao desenvolvimento de métricas sobre o valor do cliente que busquem a compreensão do comportamento do consumidor do ponto de vista econômico a partir do seu perfil de gastos. Este tipo de pesquisa vem sendo incentivado por um dos mais importantes institutos científicos do marketing, o *Marketing Science Institute (MSI)* que tem entre as suas prioridades de pesquisa do biênio 2006-2008 a Conexão de Métricas com a Estratégia de Marketing<sup>4</sup>. Para reforçar esta justificativa vale citar que Lehmann (2004) justificou seus estudos de conexão do Marketing com o desempenho financeiro e o valor da firma apontando o interesse tanto de gestores como de acadêmicos para a compreensão do impacto das ações de marketing no retorno econômico.

Esforços acadêmicos para o desenvolvimento de modelos de aferição do valor do cliente em contextos específicos vêm sendo realizados recentemente. Yamamoto e Aranha (2006) desenvolveram um modelo de cálculo de *Customer Equity* para operadoras de telefonia celular a partir de uma amostra de 300 usuários do estado de São Paulo. O resultado proporcionou um modelo customizado ao mercado pesquisado e uma ferramenta gerencial importante para a tomada de decisão de investimentos sobre a base de clientes. Este e outros casos de pesquisa sobre o valor do cliente realizados em contextos específicos, como o mercado de produtos para escritório (SCHMITTLEIN e PETERSON, 1994), serviços de corretagem financeira (ALLENBY, LEONE e JEN, 1999) e varejo por catálogo (REINARTZ e KUMAR, 2000) são exemplos de estudos em busca do desenvolvimento de métricas mais precisas para o cálculo do valor financeiro de clientes em setores diferentes, considerando suas peculiaridades.

Em investigação sobre diferentes possibilidades de segmentação de torcedores de futebol no contexto do Reino Unido, Tapp e Clowes (2002) apontaram

---

<sup>4</sup> No original: Connecting Metrics with Marketing Strategy

o valor econômico do cliente para o clube e os benefícios esperados pelos torcedores como duas das quatro possibilidades de segmentação neste mercado, reforçando a pertinência do enfoque proposto.

Do ponto de vista dos estudos sobre o contexto do esporte, a presente pesquisa deverá contribuir com *insights* para os esforços no desenvolvimento de tipologias de torcedores e fãs. Na busca pela construção desta tipologia, Tapp e Clowes (2002) integraram o maior número de elementos de atitude e comportamento, inclusive o nível de gastos com o clube e o comportamento de consumo no dia de um jogo de futebol.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa contribua com o desenvolvimento dos estudos sobre o comportamento do torcedor de futebol. Os trabalhos acadêmicos enfatizam a necessidade de mais investigações nesta área pela complexidade deste tipo de consumidor e seus respectivos fatores característicos, como a alta carga emocional envolvida, a peculiar relação de lealdade, a performance esportiva e a questão do ídolo (TEITELBAUM e LUCE, 1997; ADAMSON, JONES e TAPP, 2006; QUICK, 2000; MAHONY e MOORMAN, 1999; PARKER e STUART, 1997; RICHARDSON, 2004).

#### 1.4. JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Inicialmente, esta pesquisa pretende trazer contribuições práticas principalmente ao contexto da gestão dos clubes de futebol profissional, e esta é uma das atividades econômicas mais importantes no mercado de serviços de entretenimento do país. Há significativo crescimento no montante financeiro que circula neste mercado atualmente, após a profissionalização do esporte no país. Do PIB interno do esporte nacional, que em 2003 girava em torno de R\$ 34 bilhões, o futebol é responsável por 45%<sup>5</sup>. Os benefícios socioeconômicos vão além da geração de empregos e atração de capital estrangeiro para o país, pois esta é uma atividade singular no que tange a migração de capital entre diferentes classes sociais. Isto é percebido pela significativa evolução da renda dos profissionais de sucesso deste esporte ao longo de suas carreiras e a conseqüente distribuição de parte destas receitas nas famílias e comunidades de origem destes profissionais.

Em análise mercadológica mais detalhada, percebe-se o alto volume e freqüência de informações veiculadas nas mídias, que por sua vez são sustentadas por anunciantes que percebem a força deste esporte como canal de comunicação de seus produtos para o consumidor final. Para exemplificar, apenas em um projeto da Editora Abril para cobertura da Copa do Mundo de 2006, foram vendidas cotas num total de R\$ 40 milhões para cinco grandes empresas privadas (Meio & Mensagem, 2005). O Campeonato Brasileiro, gerido pelo Clube dos 13 – a associação dos principais clubes de futebol do Brasil – teve seus direitos de transmissão dos últimos três anos vendidos para a TV Globo por quase R\$ 1 bilhão (Folha de São Paulo, 2008).

Esta movimentação econômica está associada à força do futebol junto a população brasileira. Segundo uma pesquisa feita entre 2005 e 2006 pela Ipsos Marplan, sob encomenda do canal de televisão a cabo SporTV, o futebol é o esporte preferido para 81% dos espectadores. Em 54% dos casos, é a prática esportiva

---

<sup>5</sup> Dados apontados em palestra de Itsvan Kazsnar, no Sport Business Fórum, realizado na AMCHAM Brasil em São Paulo nos dias 11 e 12 de maio de 2005.

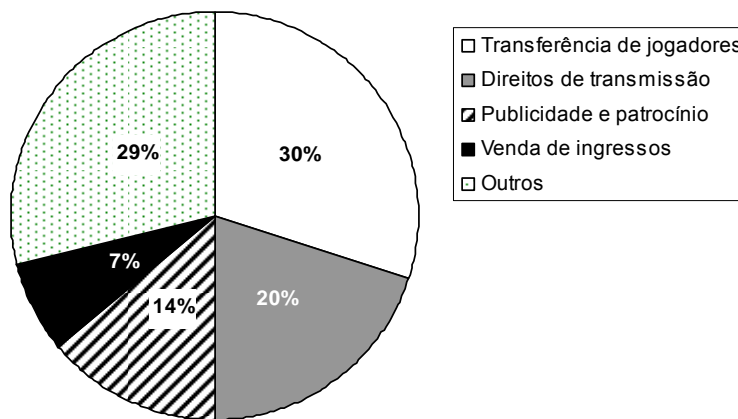
número 1 dos homens. Entre as crianças (de 7 a 12 anos) do sexo masculino este número chega a 90%. Dados anteriores apontam que 68,42% dos brasileiros com mais de 10 anos pagam ou pagariam para ver e / ou praticar o futebol (KASZNAR e GRAÇA, 2002). Em 2007, através de uma investigação sobre a audiência esportiva, o IBOPE constatou que 45% dos brasileiros assistem a programas ligados ao tema do futebol pela televisão.

Esta importância do futebol determina a composição de receitas dos clubes profissionais que são formadas basicamente pelos seguintes negócios:

- Direitos pela transmissão televisiva dos jogos;
- Transferência de profissionais entre os clubes;
- Patrocínios;
- Arrecadação com vendas de ingressos;
- Merchandising e licenciamento de marca para diferentes produtos;
- Aluguel de centro de treinamento, estádio, intercâmbios internacionais e outros.

Segundo o estudo da Deloitte Brasil, a composição das receitas dos clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro em 2005 foi formada conforme o gráfico 1.

GRÁFICO 1: ORIGEM DAS RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS EM 2005



Fonte: adaptado do relatório Latin America Football Money League, Deloitte 2007.

No Brasil, os ganhos provenientes da vendas de ingressos estão dentre os menos importantes na composição deste perfil, sendo responsável por apenas 7% do faturamento total. No México, no mesmo ano de 2005, este número chegou 25%. Portanto, não é apenas diante da Europa – região constantemente tomada como referência neste assunto – que os clubes brasileiros subutilizam a geração de receitas junto aos torcedores.

O baixo percentual de receitas geradas junto pela venda de ingressos, em comparação com outros mercados do futebol, abre a possibilidade de se estar diante de um grande potencial de mercado: o melhoramento das receitas dos clubes do Brasil por meio do aumento e intensificação das vendas de ingressos aos seus torcedores. Esta pesquisa vem a contribuir para a abordagem que os clubes de futebol devem fazer junto aos seus torcedores, tanto na análise do valor econômico como na forma de consumo, para aplicar as ações de marketing adequadas.

Por outro lado, o leitor pode questionar tal recorte desta pesquisa diante da pretensão maior do tema proposto que é conhecer o valor das torcidas de futebol, já que, atualmente, dentre as receitas dos clubes, a venda de ingressos é uma das menos representativas. Entretanto, vale esclarecer que a abordagem aqui proposta consiste em um primeiro passo na valoração de torcedores, que certamente deverá ser complementada futuramente com novas pesquisas a cerca de outras fontes de receitas vinculadas aos torcedores como bilheteria em outras competições, vendas de produtos oficiais e, principalmente, os direitos de transmissão televisiva.

### 1.5. JUSTIFICATIVA ADICIONAL

Em épocas de Copa do Mundo de Futebol, o Brasil vive uma convulsão patriótica que aproximadamente se caracteriza de um “fato social total” (FRUGOLI JR., 2002). Para ilustrar a presença desta modalidade esportiva que se caracteriza como um “operador cultural” vale citar fatos históricos e recentes.

Em 26 de janeiro de 1969 em jogo amistoso com a seleção da Nigéria em Lagos, o Santos Futebol Clube, com a presença de Pelé em campo, parou a guerra civil que era travada em Biafra no leste do país. As facções em guerra organizaram uma trégua para que o jogo pudesse ocorrer. Em 2004, no Haiti, a Seleção Brasileira proporcionou feito parecido, onde rebeldes da então guerra civil que ocorria naquele país ofereciam suas armas em troca de ingressos. Para demonstrar a frequência destes fatos, tome-se como exemplo da força cultural do futebol a declaração do Papa Bento XVI diante da conquista da Seleção do Iraque da Copa da Ásia com jogadores sunitas, xiitas e curdos no dia 29 de julho de 2007: (que esta conquista pode) “ajudar a realizar, com a contribuição de todos, um futuro de autêntica paz recíproca no país”.

Além dos fatos supracitados, o futebol ocasiona diariamente em quase todo o mundo, emoções, sonhos, preocupações, anseios que possibilitam uma infinidade de atividades em seu entorno. Portanto, não somente pelo potencial econômico, mas também pela transformação social e cultural que o futebol proporciona é que merece maior atenção tanto de profissionais como de acadêmicos.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico utilizado neste projeto de pesquisa está organizado em duas áreas temáticas: (1) o contexto do segmento de mercado estudado, o torcedor de futebol; e, (2) o conceito de valor do cliente e do *Customer Equity* na área de marketing.

Para uma compreensão mais adequada do leitor, inicialmente será exposto o primeiro tópico. Desta forma as contextualizações dos conceitos citados mais adiante estarão apoiadas nas características inerentes ao perfil dos consumidores em estudo. Por fim, o embasamento teórico é concluído com a exposição das definições conceituais do *Customer Equity* e das métricas do Valor do Cliente, e a contextualização dos construtos para a aplicação nesta pesquisa.

### 2.1. OS TORCEDORES DE FUTEBOL

Um segmento de mercado é definido pelas necessidades e comportamentos similares entre um grupo de consumidores que os diferencia de outros (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005).

Zunino (2004, p. 74) definiu o torcedor esportivo como “*pessoa que aprecia, acompanha e/ou apóia determinada modalidade esportiva e/ou entidade de prática desportiva do País*”. Porém, é possível perceber algumas imprecisões nesta definição, pois a própria denominação de torcedor exclui a possibilidade de tal pessoa não apoiar a determinada entidade. Também, os torcedores não se caracterizam por apoiarem modalidades esportivas, mas essencialmente times, equipes, atletas, clubes e agremiações ou pátrias que disputam tal modalidade.

### 2.1.1. O Torcedor de Futebol como Consumidor

Os torcedores vêm sendo estudados há algum tempo como um grupo social bastante peculiar pelas ciências humanas como a antropologia e sociologia (CLARKE, 1978; ARAÚJO, 1982; WITTER, 1982, DA MATTA, 1986; TOLEDO, 1996) e também explorado na literatura não-técnica (RODRIGUES, 1993). Entretanto, trabalhos que tratam o tema do futebol como negócio, principalmente no Brasil, são escassos (LEONCINI, 2001). Portanto, a compreensão de torcedores como consumidores parece recente para as teorias de marketing e do comportamento do consumidor.

Leoncini (2001) define o torcedor como consumidor final da indústria do futebol. Ainda haveria os consumidores intermediários como as mídias, patrocinadores e loterias. No entanto, o mesmo autor atesta que sem os torcedores, não existiria este mercado intermediário.

Os esforços por uma tipologia de torcedores esportivos estão se tornando recorrentes entre os pesquisadores de marketing e comportamento do consumidor. A complexidade deste grupo de consumidores pode ser percebida pelas diversas dimensões teóricas que são utilizadas para compreendê-los. Sem a pretensão de discorrer sobre todos os estudos neste campo, mas apenas para demonstrar alguns exemplos, vale citar Sukhdial, Aiken e Kahle (2002) que abordaram o conceito do torcedor *old school*<sup>6</sup> e sua atitude diante do desempenho esportivo do seu time. Funk e James (2001) buscaram classificar os torcedores por estágios psicológicos através de um modelo contínuo (*Psychological Continuum Model*) onde a consciência iniciaria o ciclo de vida de um torcedor. Outros autores desenvolveram tipologias utilizando outros critérios relevantes como a lealdade dos torcedores (STEWART e SMITH, 1997; TAPP e CLOWES, 2002; FUNK e PASTORE, 2000) e a

---

<sup>6</sup> Termo utilizado principalmente nos EUA como adjetivo para atletas ou torcedores mais devotos ao time, mais conservadores, folclóricos e preocupados com a idéia do espírito esportivo (SUKHDIAL, AIKEN e KAHLE 2004).



identificação com o time (STEWART e SMITH, 1997; HUNT, BRISTOL e BARSHAW, 1999).

Conforme Leoncini (2001), na Inglaterra são utilizados cinco segmentos para enquadrar os torcedores: (1) os torcedores virtuais, que acompanham os seus respectivos clubes por meios de mídia sem ir aos estádios; (2) os torcedores locais, que assistem aos jogos no estádio em suas cidades; (3) os torcedores seguidores, que acompanham presencialmente o clube nos jogos “dentro e fora de casa”; (4) os torcedores familiares, que vão ao estádio com mais de um membro da família; e, (5) os torcedores corporativos, que demandam atendimento especial e geralmente utilizam os camarotes.

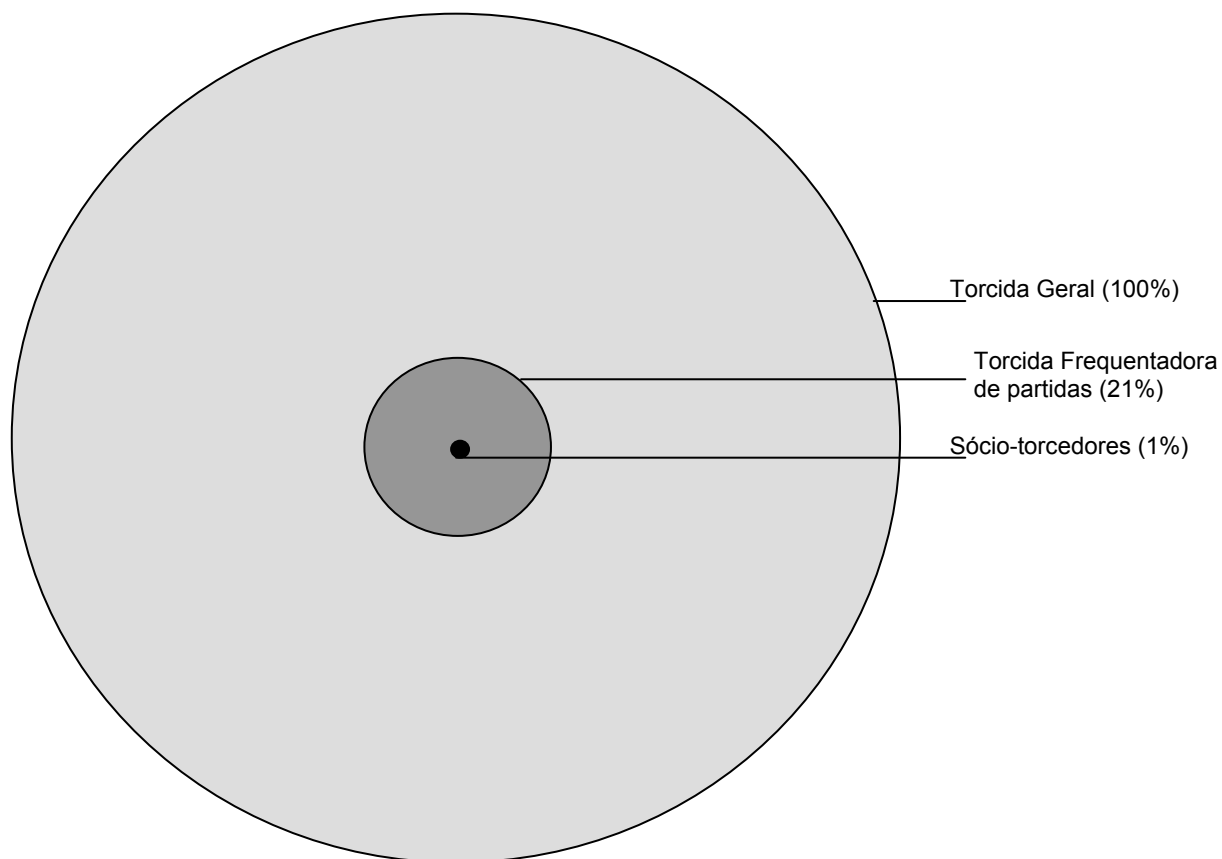
Com base nas segmentações apresentadas acima, pode-se enquadrar os torcedores por comportamento de compra de ingressos em três grupos não-excludentes: (1) os torcedores em geral; (2) os torcedores freqüentadores das partidas; e, (3) os chamados sócio-torcedores.

Os pertencentes ao grupo 1 são todos aqueles que se declaram torcedores de um clube de futebol. Estes torcedores acompanham o time presencialmente no estádio, assistem aos jogos pela televisão, rádios ou apenas sabem das notícias do clube através da imprensa e em conversas entre amigos e colegas. Neste grupo maior, estão englobados todos os tipos de torcedores da segmentação inglesa apontada por Leoncini (2001).

O segundo grupo é formado por aqueles que freqüentam estádios e por isso compõem um grupo mais envolvido com o time, já que assumem custos de transporte, ingressos, além de tempo e atenção para com o clube. Segundo uma pesquisa de opinião nacional realizada pelo Datafolha no final de 2007, em média 21% dos torcedores dos clubes brasileiros costuma ir ao estádio. Neste grupo dos torcedores freqüentadores das partidas, estão contemplados todos os tipos citados por Leoncini (2001), com exceção dos torcedores virtuais.

O grupo 3 é composto pelos torcedores oficialmente ligados ao clube, que pagam mensalidades para poder assistir aos jogos, ter descontos em produtos oficiais do time, entre outros benefícios e até responsabilidades, chegando, em alguns casos, a fazer parte dos Conselhos oficiais. Este grupo ainda mais envolvido com o clube adere aos programas de fidelidade e é o chamado sócio-torcedor. Na maioria dos clubes, este público corresponde a menos de 1% da torcida total de um clube<sup>7</sup>. Para ilustrar, a figura número 2 apresenta os segmentos em proporção aos torcedores em geral.

FIGURA 2: PROPORÇÃO DOS SEGMENTOS DE TORCEDORES



Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>7</sup> Afirmação a partir dos dados do ranking de clubes com maior número de sócio-torcedores da Revista Placar de julho de 2008.

Com o objetivo de angariar receitas fixas, clubes brasileiros passaram a investir na estruturação e divulgação dos seus programas de fidelidade com o objetivo de elevar a adesão dos torcedores. Estes programas têm formatos diferenciados. Alguns apenas dão o direito de adquirir os ingressos das partidas com antecedência e/ou com algum desconto, como é o caso do Sport Club Internacional de Porto Alegre, clube brasileiro com o maior número de adesão ao programa de fidelidade com 70.000 sócios<sup>8</sup>. Outros clubes têm programas, com maior valor agregado, que concedem uma cadeira exclusiva do torcedor no estádio do clube. Por exemplo, no Clube Atlético Paranaense de Curitiba e no Figueirense Futebol Clube de Florianópolis, o sócio-torcedor tem o direito de assistir aos jogos sem precisar comprar ingressos<sup>9</sup>. Ainda, existem os clubes de futebol que têm sedes esportivo-sociais e possuem uma estrutura semelhante ao formato dos clubes sociais formados por sócios titulares, dependentes, etc. Estes, em alguns casos, cedem benefícios aos sócios da sede esportivo-social para comprar artigos oficiais do time de futebol, como é o caso do Cruzeiro Esporte Clube de Belo Horizonte<sup>10</sup>.

### 2.1.2. A questão da Concorrência

Inerente ao jogo do futebol, assim como de todos os esportes de competição, a existência de concorrentes que tenham condições de ganhar a disputa esportiva é indispensável. Conforme Leoncini (2001, p. 56):

Como diz o presidente do Manchester United, Martin Edwards, a força de um campeonato é a força de seu time mais fraco (FYNN E GUEST, 1998). Se por vários anos o mesmo time for campeão sem disputa acirrada, o torcedor perderá o interesse pelo futebol. Desta forma, a lógica da concorrência no mercado futebol é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peças fundamentais para o sucesso do clube individualmente.

---

<sup>8</sup> Fonte: Revista Placar. Edição de julho de 2008. Número 1.320. Ano 38.

<sup>9</sup> Fonte: [www.atleticopr.com.br](http://www.atleticopr.com.br) e [www.figueirense.com.br](http://www.figueirense.com.br)

<sup>10</sup> Fonte: [www.cruzeiro.com.br](http://www.cruzeiro.com.br)

Este contexto esportivo, não é possível analisar a partir das teorias econômicas genéricas, como as questões de oferta e demanda diante de mercados de concorrência perfeita, oligopólio ou monopólio, porque estas duas últimas categorias não são aplicáveis.

Tal característica proporciona uma importante consideração para este projeto de pesquisa no âmbito da valoração dos consumidores que no conceito aplicado às indústrias em geral envolve a taxa de retenção. Esta taxa pressupõe que se um cliente deixou de comprar uma marca, passou a comprar marcas concorrentes. No futebol, esta migração não se aplica desta forma, conforme exposição a seguir.

### 2.1.3. A questão da Lealdade

A lealdade dos torcedores para com seus clubes de futebol é coerente com a questão da concorrência citada anteriormente. A taxa de retenção deve ser avaliada de modo distinto neste mercado pela inexistência de migração de torcedores de um clube para outro “clube concorrente”<sup>11</sup>. Também, de modo geral, tende-se a assumir que a partir do momento em que o torcedor escolhe um clube para torcer, esta condição não se altera. Como forma de ilustrar esta crença na cultura do futebol, o trecho do hino do Clube de Regatas Flamengo, que diz: “Uma vez Flamengo, Flamengo até morrer”.

Alguns autores de mercados esportivos mais profissionalizados chamam a atenção para a possibilidade de uma revisão desta crença popular até então inquestionável, pois apontam que existem consumidores sem grande ligação com um único clube e que buscam o espetáculo. As tipologias de torcedores encontradas apontam para a existência destes diferentes perfis, basicamente divididos entre torcedores “racionais” e “irracionais”<sup>12</sup>. Os racionais seriam aqueles mais

---

<sup>11</sup> Interpretação a partir dos resultados da pesquisa de Tapp e Clowes (2002) que não apresentou nenhum caso de torcedor que tenha mudado de time.

<sup>12</sup> No original: *rational* e *irrational*

interessados no entretenimento, enquanto os irracionais estariam motivados em defender seu clube (QUICK, 2000).

Esta divisão ganha detalhes nas tipologias encontradas pelos pesquisadores. Uma das mais importantes é a de Stewart e Smith (1997) que encontraram cinco tipos de torcedores na Liga de Rúgbi da Austrália: (1) buscam principalmente a qualidade da performance esportiva, “os aficcionados”<sup>13</sup>; (2) o interessado no entretenimento, “o teatreiro”<sup>14</sup>; (3) aquele identificado com o time e interessado na vitória, “partidário passional”<sup>15</sup>; (4) o torcedor do time da vez, “seguidor de campeões”<sup>16</sup>; e, (5) aquele que poderíamos chamar de torcedor de pijama que só se interessa pela vitória do time de coração, mas não vai ao estádio, “partidário recluso”<sup>17</sup>.

Em outro estudo, Tapp e Clowes (2002) geraram uma tipologia com a proposição de cinco diferentes possibilidades para a segmentação dos torcedores de futebol a partir do cruzamento das variáveis motivadoras, seus níveis de lealdade e do comportamento de consumo. A pesquisa foi empregada junto aos torcedores do clube de futebol inglês Manchester City, pertencente à Premier League<sup>18</sup>. Os autores chegaram aos seguintes segmentos de torcedores: os “casuais despreocupados”<sup>19</sup>, grupo com lealdade comportamental, mas que não se declaram fortemente leais ao clube; os “casuais comprometidos”<sup>20</sup>, que se declaram fortemente leais, mas não vão a muitos jogos; “caçadores de glórias”<sup>21</sup>, semelhantes ao “seguidor de campeões” de Stewart e Smith (1997); “fanáticos pelo clube”<sup>22</sup>, que são fortemente leais em comportamento e atitude aos seus clubes e têm maior

---

<sup>13</sup> No original: *the aficionado*.

<sup>14</sup> No original: *the theatre goer*.

<sup>15</sup> No original: *passionate partisan*.

<sup>16</sup> No original: *champ follower*.

<sup>17</sup> No original: *reclusive partisan*.

<sup>18</sup> Primeira Divisão da Liga Inglesa de Futebol.

<sup>19</sup> No original: *carefree casuals*.

<sup>20</sup> No original: *committed casuals*.

<sup>21</sup> No original: *glory hunters*.

<sup>22</sup> No original: *club fanatics*.

interesse na vitória do que no entretenimento; “fanáticos por futebol”<sup>23</sup>, que despendem uma boa parte de sua renda e de seu tempo livre para o futebol em geral; os “torcedores com repertório”<sup>24</sup>, que torcem ou se interessam por mais de um time; e, os “admiradores profissionais”<sup>25</sup>, que seria o torcedor moderno, interessado em boas instalações e serviços para apreciar o espetáculo.

Embora estas pesquisas tenham demonstrado a existência de diferentes tipos de torcedores, inclusive com interesse por mais de um clube, também foram encontradas evidências da pertinência da idéia tradicional de que um torcedor não troca de clube no futebol. A própria pesquisa de Tapp e Clowes (2002) não encontrou nenhum “vira-casaca” ou “vira-folha”<sup>26</sup> em sua amostra e ainda constatou que esta atitude seria mal vista pelos demais torcedores. Taylor (1998) explica que a identidade que os clubes de futebol geram aos seus torcedores, como o caso do Palmeiras para os imigrantes e descendentes de italianos em São Paulo, o Vasco da Gama e as Portuguesas (Paulista, Santista, Londrinense), para os portugueses e, a impossibilidade de venda dos clubes no Brasil nas primeiras décadas do século XX proporcionou uma perpetuação das conexões com as suas localidades. Estas razões teriam proporcionado um relacionamento profundo e duradouro entre clubes e torcedores. Leoncini (2001, p. 25) diz: “Os torcedores não mudam. Você troca de esposa, de cidade, mas não muda de time. Logo, o futebol não é um negócio comum...”.

O que se percebe claramente entre os profissionais e acadêmicos do marketing esportivo é uma preocupação com a qualidade do tratamento dos torcedores por parte dos clubes e as conseqüências na atratividade do esporte como entretenimento. Conforme apontam Adamson, Jones e Tapp (2006), no futebol os níveis de lealdade são tidos como muito maiores do que nas indústrias convencionais e isto estaria levando a errada crença de que os clubes poderiam

---

<sup>23</sup> No original: *football fanatics*.

<sup>24</sup> No original: *repertoire supporters*.

<sup>25</sup> No original: *professional wanderers*.

<sup>26</sup> Termos usados pela cultura popular brasileira para depreciar o torcedor de futebol que muda de time de torcida.

automaticamente assumir a lealdade dos torcedores como total. Passikoff (1997) já alertava que as ligas esportivas tradicionais e seus clubes deveriam se atentar para o relacionamento com os torcedores porque novos esportes e outras atividades de entretenimento estariam sendo mais atrativas aos consumidores. Isso é pertinente, mas também diferente da idéia de “vira-casaca”.

Para a realização desta pesquisa sobre o valor econômico gerado pelos torcedores aos seus clubes, foi preciso diferenciar os torcedores em geral daqueles que freqüentam os estádios conforme os três grupos: (1) torcedores em geral, (2) torcedores freqüentadores de partidas e (3) os sócios-torcedores. Aqueles que se declaram simpáticos a um clube já geram valor a este, pois as grandes marcas patrocinadoras e que fazem propaganda junto ao futebol consideram todo este público a ser impactado com sua publicidade. Porém, como esta pesquisa se concentrará em avaliar o valor econômico gerado pelas bilheterias dos jogos, a diferenciação acima citada é relevante.

#### 2.1.4. Lealdade atitudinal e comportamental

A lealdade dos torcedores de futebol aos seus clubes é um pressuposto institucionalizado na sociedade. Porém, esta convenção está mais relacionada a lealdade atitudinal. Já o comportamento dos torcedores, ou seja, as ações que demonstram lealdade como freqüentar os jogos, comprar produtos do clube e outras, não é tão óbvia (ADAMSON, JONES e TAPP, 2006).

A retenção é a medida para se conhecer a manutenção ou não dos negócios com os clientes (GASTAL, 2005). Dentre as possibilidades de mensuração da retenção da presente pesquisa, a freqüência dos torcedores aos jogos do seu clube é a mais contundente. Em uma abrangente pesquisa realizada no final de novembro de 2007 com 11.786 pessoas em 390 municípios e 25 estados brasileiros, o Datafolha constatou que 73% dos entrevistados assistem aos jogos de seus clubes

pela TV e apenas 21% afirmaram que costumam ir a estádios, mesmo que de vez em quando. Diante destes dados, o autor do presente estudo sugere que cerca de 80% dos entrevistados têm uma fidelidade apenas atitudinal, mas não comportamental quando se trata de ir ao estádio para torcer por seus clubes.

Conforme a pesquisa de Tapp e Clowes (2002), que aborda as possibilidades de segmentação para torcedores de futebol, a variável de valoração estaria baseada no número de jogos atendidos. A segmentação sugerida pelos autores, a partir dos dados coletados junto a 667 torcedores de clubes *Premier League*<sup>27</sup>, forma três grupos, os (1) casuais, (2) regulares e (3) fanáticos. No primeiro grupo foram incluídos aqueles que atenderam de 1 a 9 jogos na temporada. O segundo grupo foi formado por aqueles que foram em 10 até 18 jogos. E, os classificados como fanáticos, seriam aqueles torcedores que foram em mais de 18 jogos. O número total de jogos disputados por cada clube na temporada de 1998/1999, quando os dados foram coletados pela pesquisa, foi de 38, sendo 19 como mandantes.

#### 2.1.5. O desempenho esportivo e o comportamento dos torcedores

Apesar das diferenças entre os EUA e o Brasil e do futebol daqui e o *football*<sup>28</sup> de lá, uma frase de um dos mais respeitados técnicos da história do Futebol Americano, Vince Lombardi, parece expressar o sentido universal da questão da vitória no esporte de competição na perspectiva do torcedor: “*Winning isn’t everything, but wanting to win is*”<sup>29</sup>.

Quick (2000) explora esta questão em seu estudo sobre as variáveis chaves entre os diferentes espectadores esportivos e apresenta diversas pesquisas que tentaram estabelecer relações entre a vitória e a motivação para ir ao jogo ou da

<sup>27</sup> *Premier League*: é a 1ª divisão de futebol profissional do Reino Unido.

<sup>28</sup> O *football* americano é uma modalidade esportiva diferente do futebol brasileiro. Nos EUA o *football* é um esporte adaptado do *Rúgbi* inglês.

<sup>29</sup> Tradução do autor: “Ganhar não é tudo, mas querer ganhar é”. Frase extraída do *website* [www.vincelombardi.com/about/quotes5.htm](http://www.vincelombardi.com/about/quotes5.htm).



derrota e o boicote dos torcedores. Em um estudo com espectadores da primeira divisão do basquete universitário americano, Pan, Gabert e McGauhgh (1997) identificaram que o resultado positivo da última partida era um importante fator para os torcedores decidirem a compra do ingresso para o jogo seguinte. Kochman (1995) explorou relações entre o desempenho esportivo das equipes e o comparecimento dos torcedores da principal liga de baseball norte-americana, e concluiu que existem indícios para haver uma relação direta entre estas variáveis.

#### 2.1.6. Identidade coletiva e a formação dos “clássicos”

Enquanto a gestão de marketing avança nos programas de relacionamento 1 : 1, com o objetivo de estabelecer um tratamento individualizado ao cliente, no futebol os torcedores preferem ser vistos como um grupo (ADAMSON, JONES e TAPP, 2006).

O desenvolvimento desta identidade coletiva dos torcedores tem em geral duas origens distintas. A primeira está na representação pelos clubes de etnias e ideologias ligadas ao processo político histórico das suas localidades onde o futebol assume tais conflitos e rivalidades sociais em seu entorno como uma arena que encena tais disputas. Wisnik (2008) exemplifica esta questão citando o conflito entre protestantes e católicos na Escócia, encenada no clássico entre os clubes Rangers e Celtics; também, a resistência catalã do Barcelona FC contra o franquismo histórico do Real Madrid. Diversas outras situações geradoras deste tipo da identidade coletiva dos torcedores podem estar baseadas em divisões de classes sociais, como a origem do São Paulo e Fluminense como clubes representantes da elite até a associação de outros a classes mais populares ao longo da história, como o caso do Corinthians. Também, no Brasil, são conhecidos casos de grupos imigrantes que criaram ou se ligaram a um clube específico como forma de manter a identidade de origem, como o Palmeiras, que antes da II Guerra Mundial foi o Palestra Itália, as Portuguesas e o Vasco da Gama (WISNIK, 2008).

A segunda origem da formação da identidade coletiva dos torcedores é fruto do embate verbal que as torcidas travam através da criação de apelidos negativos à torcida rival. A própria refutação destes xingamentos por parte do grupo atingido já inicia um corporativismo do grupo. Entretanto, estas alcunhas muitas vezes são assumidas com orgulho, mesmo que tenham conotação fortemente negativa (WISNIK, 2008). A torcida do Palmeiras adotou o apelido de “porco” designado por seus rivais e o expressa com orgulho, dentro e fora dos estádios. Não é raro que o palmeirense questionado sobre qual é o seu time responder: “sou porco”<sup>30</sup>. Outras formas de adotar estigmas são ainda mais estranhas, mas cabíveis no contexto do futebol. É o caso dos torcedores do Tottenham, clube do norte de Londres que foi negativamente associado aos judeus como “*yids*”<sup>31</sup> pelos rivais. Não que seus torcedores representem tal etnia, mas apenas o clube estava sediado em uma região da cidade onde antigamente habitavam judeus (WISNIK, 2008). Entretanto, os torcedores do Tottenham adotaram tal apelido com orgulho, apresentam-se como membros do “Exército Yid” e tem o “*Yiddo, Yiddo!*” como grito de guerra. Alguns torcedores do clube adotaram de tal forma o estigma que têm no time uma representação contra o racismo. Tal situação é semelhante no Ajax da Holanda onde torcedores adotaram o anti-semitismo como causa representada pelo clube (WISNIK, 2008). A figura número 3, ilustra o caso da torcida do Ajax em jogo contra o Valencia da Espanha em fevereiro de 2003.

---

<sup>30</sup> Trechos de músicas da Mancha Verde, a maior torcida organizada do Palmeiras, confirmam o exemplo: “Sou Palmeiras / A Mancha é Guerreira / O meu time é vencedor / E a torcida é um terror / Por isso eu canto.... / E da-lhe da-lhe porco, e da-lhe da-lhe porco. / E da-lhe da-lhe porco”. “O meu Palmeiras veio para ganhar, / Vai golear / Meu bem querer. / Ae, ae, ae, ê, ê, ê, ô ô ô. / Porcooooo, Porcoooo, é campeão”. Fonte: [www.manchaalviverde.com.br](http://www.manchaalviverde.com.br).

<sup>31</sup> Apelido pejorativo aos judeus com origem na palavra Idish (Yddish em inglês) que representa um idioma hebraico. Tal designação era usada por grupos anti-semitas londrinos após a II Guerra Mundial.

FIGURA 3: MANIFESTAÇÃO PRÓ-SEMITA DA TORCIDA DO AJAX.



Fonte: [www.ajax-usa.com](http://www.ajax-usa.com)

Percebe-se, a partir da formação destas identidades coletivas, que o torcedor de futebol enquanto consumidor está embebido destas questões desenvolvidas pela rivalidade com os demais clubes. A identidade coletiva é assumida pelos torcedores de cada clube em grupos, onde quem está dentro é um igual, que pode representar e ser representado quando se refere ou é referido pelo “nós”, e quem está no outro grupo é um rival que não deve ser representado, defendido ou imitado, pelo contrário. Referem-se a si mesmos como “nós” e não “eu”; e, os rivais são “eles” (ADAMSON, JONES e TAPP, 2006).

Algumas empresas patrocinadoras de clubes de futebol percebem esta questão como um risco às suas marcas e, portanto, buscam unanimidade junto a público a ser impactado, apoiando ambos os clubes rivais, como os casos da TIM com o Atlético-PR e Coritiba na cidade de Curitiba; do Banrisul e da Tramontina com o Grêmio e Internacional; e, da FIAT com o Atlético-MG e Cruzeiro.

## 2.2. VALOR DO CLIENTE E O *CUSTOMER EQUITY*

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o “valor do cliente é o total dos gastos de um cliente ao longo de sua vida de consumo de produtos ou serviços fornecidos por uma empresa”. O conceito original é o *Customer Equity* que representa a soma dos valores financeiros de todos os clientes da empresa, o valor da carteira (KUMAR, RAMANI e BOHLING, 2004).

Com a concepção do marketing de relacionamento a partir da década de 60, em busca de uma aproximação maior entre as empresas e seus clientes, passou a ganhar importância no meio acadêmico estudos em que as empresas deveriam ser geridas a partir da lucratividade das suas bases de consumidores. O conceito de valor do cliente enfatizado por Blattberg e Deighton (1996), sugere uma perspectiva de segmentação por lucratividade a partir do seu perfil de consumo com a empresa, questionando assim a idéia corrente de reter qualquer cliente a qualquer custo.

Mais tarde, Blattberg, Getz e Thomas (2001) buscaram delimitar um escopo de variáveis que, trabalhadas, pudessem aperfeiçoar a aquisição, retenção e a venda de produtos adicionais para maximizar o valor do cliente ao longo do relacionamento com a empresa, baseado em informações sobre custos e margens deste relacionamento.

Para o cálculo do *Customer Equity* (o valor da carteira de clientes), os autores propuseram que as organizações deveriam considerar seis questões básicas: (1) o horizonte de tempo usado na projeção das vendas; (2) os períodos de tempo mensurados (anual, semestral, trimestral, mensal); (3) a segmentação da base de clientes; (4) os indicadores financeiros para os segmentos selecionados; (5) a definição dos dados necessários (histórico de compra, margem gerada, etc); e, (6) critérios para lidar com dados faltantes da base de clientes (BLATTBERG, GETZ e THOMAS, 2001).

Para calcular o Valor do Cliente, Berger e Nasr (1998) propuseram a métrica do *Customer Lifetime Value (CLV)*, que corresponde ao tempo de vida rentável do cliente para uma empresa. Os autores desenvolveram cinco modelos, cada um aplicado a um contexto diferenciado, focados em determinar a margem de contribuição líquida pelos clientes individualmente a partir do momento em que os relacionamentos estão estabelecidos, desconsiderando, nestes cálculos, os custos de aquisição e os custos fixos da empresa. A fórmula 1 ilustra o primeiro modelo dos autores aplicado a um contexto onde as vendas ocorrem uma vez ao ano e os custos de retenção, a taxa de retenção e a receita gerada por cada cliente são constantes. Seria, por exemplo, o caso de uma empresa de planos de saúde que estabelecem contratos anuais com seus clientes.

$$CLV = \left\{ GC * \sum_{i=0}^n \left[ \frac{r}{(1+d)^i} \right] \right\} - \left\{ M * \sum_{i=1}^n \left[ \frac{r^{i-1}}{(1+d)^{i-0,5}} \right] \right\} \quad (1)$$

Onde:

GC: margem bruta de contribuição anual

M: Custos de promoção anual por consumidor

n: tempo, em anos, do fluxo de caixa projetado

r: taxa de retenção anual

d: taxa de desconto anual

0,5: aproximação dos gastos com promoção a cada ciclo de compra

Fonte: Adaptado de Francisco-Maffezzolli (2007).

A evolução do desenvolvimento dos cálculos de *Customer Equity* (e do Valor do Cliente) contemplou o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) que propôs uma abordagem não somente analítica do Valor do Cliente, mas também propositiva para o seu aumento.

O modelo dos autores está baseado em três fatores acionáveis percebidos pelo cliente o (1) Valor do Valor, que envolve as percepções de qualidade, preço e conveniência; (2) Valor da Marca, relacionado à avaliação subjetiva da marca; e, (3)

Valor de Retenção, balizado pela visão da força do seu relacionamento com a empresa (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001)

A composição das variáveis formadoras do cálculo do CLV é determinada pelas características do mercado e do tipo de relacionamento (CALCIU e SALERMO, 2002). Um elemento que demonstra relevância é a natureza da relação entre a organização ou fornecedor e o cliente consumidor, se é contratual, como um contrato de seguro de carro ou plano de saúde, ou não contratual, onde não há um vínculo formal de consumo periódico e finito (REINARTZ E KUMAR, 2003). Esta questão afeta diretamente o cálculo do CLV pelas variações de retenção ou migração dos clientes.

Mais recentemente, Gupta e Lehmann (2006) buscaram simplificar os cálculos do valor do cliente descartando decisões neste processo que não apresentaram consistência nas pesquisas dos últimos anos. Os autores criticam a tentativa exagerada de precisão demonstrando que esta pretensão é ilusória. O CLV demanda uma série de decisões e concepções subjetivas que o tornam bem menos preciso do que o desejado. Estimar os padrões de abandono de clientes e de margens de lucros ao longo do tempo são questões tão complexas que precisam da arbitrariedade do decisor para resolvê-las, e aí entra a subjetividade. Conforme Gupta e Lehmann (2006), “melhor ser confusamente certo que precisamente errado”.

O modelo de Gupta e Lehmann (2006) assume as seguintes questões quanto aos elementos do cálculo do valor do cliente, margem, taxa de retenção e horizonte de tempo:

Margem: Os autores tomam as margens como estáveis ao longo da vida do cliente porque os estudos precedentes sobre estas variações não indicam uma tendência clara de declínio ou acréscimo destas margens. Entretanto, o modelo comporta ajustes para situações onde as margens têm crescimentos estáveis.

Taxa de retenção: Gupta e Lehmann tomam esta taxa como constante porque constataram por outras pesquisas que mesmo havendo clientes menos leais, que se desligam em menor tempo das empresas, os clientes leais tornam-se mais leais ainda ao longo do tempo equilibrando a taxa de retenção a um nível constante. Aqui o modelo também possibilita ajustes para enquadrar casos de variações constantes.

Horizonte de tempo: Os autores não determinam no modelo um horizonte de tempo finito de relacionamento com o cliente porque explicam que as próprias taxas de retenção e de desconto são suficientes para eliminar o cliente da base de dados ao longo do tempo, já que são taxas que ao passar dos anos diminuem (1) as chances de o cliente permanecer fiel; e, (2) as margens que estes geram a empresa. Assim, segundo os autores, eliminam um julgamento arbitrário sobre o tempo de vida do cliente.

### 2.3.1. O cálculo do Valor do Cliente e o contexto do futebol

Conforme exposto no embasamento teórico sobre os torcedores de futebol enquanto consumidores, assume-se para esta pesquisa que há três grupos distintos: (1) os torcedores em geral; (2) os torcedores freqüentadores das partidas; e, (3) os chamados sócio-torcedores. Esta segmentação é aplicada com foco no comportamento de compra dos ingressos para as partidas dos times de futebol. Não estão tomadas como determinantes as compras de produtos oficiais dos clubes, bem como outros produtos e serviços que diretamente ou indiretamente geram receitas aos clubes.

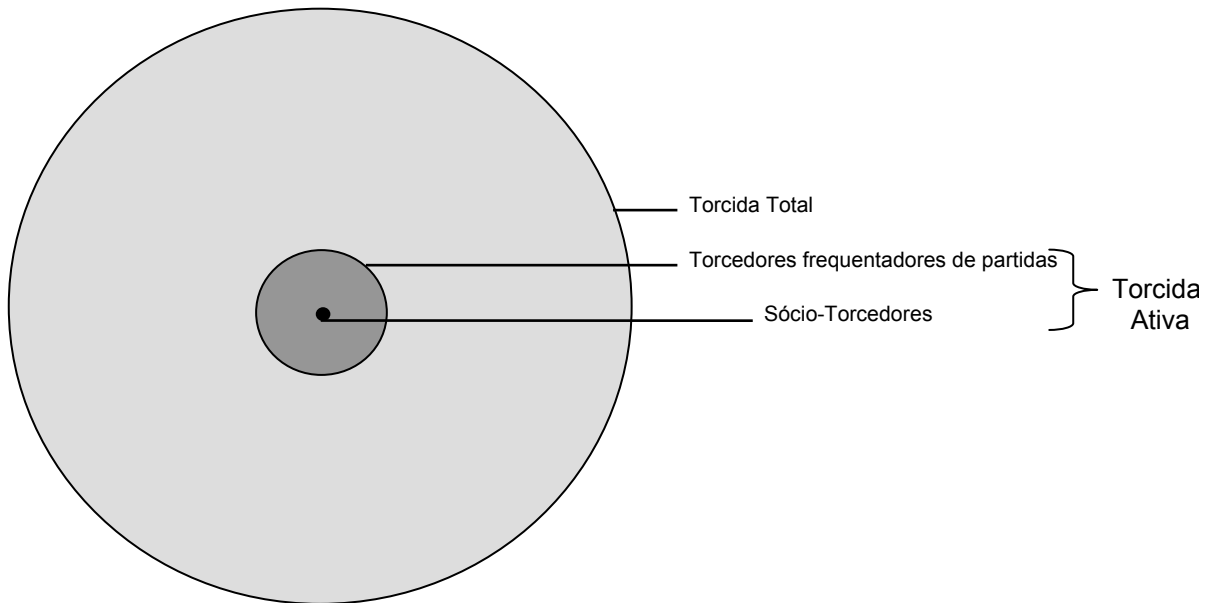
A presente pesquisa assume esta segmentação como pano de fundo para os cálculos de valor das torcidas dos clubes, ou seja, com base no comportamento de compra de ingressos. Aplicando tais grupos de torcedores às métricas de valor do cliente expostas no tópico anterior, percebe-se que o segundo segmento, os

torcedores freqüentadores das partidas, são aqueles que não possuem uma relação contratual com os seus clubes, compram ingressos quando os convêm, sem uma perspectiva formal de freqüência e valor. Já o terceiro segmento, de sócio-torcedores, possui uma relação contratual onde está estabelecido que por certo período de tempo proporcionarão um determinado montante aos seus clubes em troca de serviços pré-estabelecidos, principalmente ingressos ou benefícios especiais em adquiri-los. Para exemplificar, pode-se fazer uma analogia com o mercado de telefonia celular. Os clientes pré-pagos seriam os torcedores que compram ingressos, mas não têm relação contratual com o clube. Já os clientes pós-pagos seriam os sócio-torcedores.

Conforme explanado mais adiante, na metodologia de pesquisa, neste estudo os torcedores são avaliados enquanto grupos de consumidores ativos. Os cálculos são desenvolvidos para conhecer o valor das torcidas ativas, ou seja, o valor dos conjuntos de torcedores que compram ingressos para assistir aos jogos dos seus respectivos clubes de torcida. Desta forma, serão englobados em um mesmo grupo os segmentos de “torcedores freqüentadores de partidas” e “sócio-torcedores”. A figura 4 ilustra o escopo da pesquisa, a “Torcida Ativa”.



FIGURA 4: ESCOPO DE PESQUISA, A TORCIDA ATIVA.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A junção dos dois segmentos para o desenvolvimento desta pesquisa é necessária em função dos dados extraídos dos boletins financeiros das partidas. Desta forma, não será possível calcular o CLV individual de cada torcedor, mas sim um CLV médio que proporcionará o *Customer Equity* dos clubes analisados.

### 2.3.2. O Cálculo do Valor das Torcidas Ativas

Um dos métodos mais utilizados pelos acadêmicos dedicados ao desenvolvimento do marketing de relacionamento, o CLV, é a métrica que busca aferir a margem líquida proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento com a empresa (BERGER e NASR, 1998). Yamamoto e Aranha (2006) definem como “o potencial, em dado momento, da margem de contribuição de um cliente à empresa durante toda a sua vida a valor presente. Ou seja, é o valor estimado monetário que o cliente traz à empresa durante toda a sua vida calculado ao valor de hoje”. Este cálculo é complexo pela variedade de informações necessárias e decisões que devem ser tomadas para alcançar esta medida.

O CLV não é o único método para aferir o valor do cliente. A cadeia de Markov (PFEIER e CARRAWAY, 2000), regressões e o tradicional modelo RFM (*Recency, Frequency & Monetary*) que é amplamente utilizado pelas empresas de marketing direto (MIGLAUTSCH, 2002) também são utilizados como formas de se obter o valor do cliente. No anseio de se chegar a uma métrica cada vez mais precisa, os pesquisadores vêm buscando integrar estes modelos para atingir um cálculo ainda mais completo.

Em pesquisas mais recentes (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004; RYALS, 2005; FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2007), este cálculo é adaptado para contextos específicos, já que há uma grande variação do comportamento dos componentes ao longo do relacionamento como custos de aquisição, de retenção, de relacionamento, de promoção, assim como diferenças nas margens de contribuição, tempo de relacionamento, frequência e volume de consumo (CALCIU e SALERMO, 2002).

Invariavelmente, o cálculo envolve pelo menos as seguintes variáveis que devem ser conhecidas: (1) as margens proporcionadas pelo cliente; (2) a taxa de retenção esperada do cliente; e, (3) a taxa de desconto de capital.

É possível envolver outras variáveis no cálculo do CLV, como o tempo de relacionamento com o cliente, custos de aquisição e outras adaptadas ao contexto a ser aplicado. Entretanto, conforme a recente teoria de Gupta e Lehmann (2006) a busca por um cálculo preciso demanda diversas decisões arbitrárias, o que pode gerar apenas uma ilusão de precisão. Os autores sugerem que um modelo simples pode proporcionar um cálculo robusto e aplicável em diferentes segmentos e relações entre empresas e consumidores. Segue a fórmula 2 proposta por Gupta e Lehmann (2006):

$$CLV = m ( r / (1 + i - r) ) \quad (2)$$

Onde:

$m$ : margem proporcionada pelo cliente;

$r$ : taxa de retenção média dos clientes;

$i$ : taxa do custo de capital ou taxa de desconto.

Fonte: adaptado de Gupta e Lehmann (2006)

Esta fórmula é o resultado do desenvolvimento do cálculo do CLV que se constitui do somatório do valor gerado pelo cliente em questão ao longo do tempo. Abaixo, segue o desenvolvimento da fórmula de Gupta e Lehmann (2006):

1: a margem gerada pelo cliente perde valor ao longo do tempo em função do custo de capital. Portanto, ao final de um ano, a margem  $m$  passa a valer  $m/(1 + i)$  onde  $i$  é a taxa do custo de capital;

2: o cliente pode se desligar da empresa, portanto é preciso calcular uma taxa do risco da saída do cliente, ou seja, a taxa de retenção representada por  $r$ . A margem do cliente, considerado o custo de capital e a taxa de retenção, passa a ser:  $mr / (1+i)$

3: no segundo ano, a margem do cliente passará a valer  $mr^2 / (1+i)^2$ , já que o risco do cliente sair da empresa se acumula no tempo assim como a depreciação do capital;

4: seguindo a mesma lógica para os anos seguintes, tem-se:

$$CLV = mr / (1+i) + mr^2 / (1+i)^2 + mr^3 / (1+i)^3 + \dots \quad (3)$$

5: desenvolvendo esta fórmula com seus elementos, chega-se a:

$$CLV = m ( r / (1 + i - r) ) \quad (4)$$

Em busca de um cálculo simples e robusto, o modelo de Gupta e Lehmann (2006) pode ser transposto ao contexto do futebol para se calcular o CLV médio dos torcedores a partir de algumas adaptações, conforme segue apresentado:

**Margem:** o valor gerado pelos torcedores é resultado líquido de um conjunto de compras que este consumidor realiza. Diante desta questão, pode-se utilizar o próprio histórico de margens para traçar uma tendência futura de margem constante. Por não haver um comportamento padrão na variação das margens, a sugestão de Gupta e Lehmann em assumi-las como constantes parece ser apropriado para o contexto do futebol.

**O Custo do Capital:** esta é a variável com maior facilidade de adaptação a medida que as taxas de juros para a tomada de empréstimos pelas organizações, inclusive clubes de futebol, obedece uma lógica do mercado que é determinada pela taxa SELIC do Banco Central do Brasil.

**A Taxa de Retenção:** trata-se do índice que aponta a lealdade do cliente, ou seja, quanto mais próxima de 100% a taxa de retenção de uma empresa, mais leais são os seus clientes. Esta variável é calculada a partir de bancos de dados sobre a permanência dos clientes ao longo do tempo, geralmente avaliada ano a ano. No contexto do futebol, o conceito de lealdade é inerente a condição do torcedor (conforme explanado na revisão teórica). Entretanto, como esta pesquisa avalia a Torcida Ativa, pode-se adaptar esta variável para o comportamento do torcedor enquanto freqüentador das partidas de seu time, chegando assim a um Índice de Presença.

Finalmente, para se chegar o Valor das Torcidas Ativas, ou seja, o *Customer Equity* dos clubes de futebol, o CLV médio obtido será multiplicado pelo tamanho da torcida freqüentadora de estádios.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo será realizado em quatro etapas de trabalho. A primeira delas está apresentada na formulação do problema geral de pesquisa, dos objetivos específicos, justificativas e o embasamento teórico. A segunda etapa consiste na metodologia de pesquisa. A terceira, na coleta e levantamento dos dados de bilheteria, desempenho esportivo e demais informações extraídas dos boletins financeiros de jogos. Finalmente, a quarta etapa apresenta a análise dos dados coletados e as respostas para as perguntas de pesquisa.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O enunciado do problema geral envolve os componentes específicos do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006). Desta forma o problema geral da presente proposta de pesquisa consiste em responder “**Como aferir o *Customer Equity* dos Clubes de Futebol e qual a influência do desempenho esportivo e dos jogos clássicos na rentabilidade da bilheteria?**”. No próximo tópico estão relacionadas as perguntas de pesquisa que visam atingir os objetivos específicos do estudo.

##### 3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Perguntas de pesquisa são necessárias para que se possa seguir um roteiro que permita o atendimento do objetivo geral ou a resposta do problema (VERGARA, 2006). As perguntas a seguir são requisitos necessários para o alcance desejado:

- (1) Qual é o tamanho das Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol?
- (2) Quais são as margens médias de contribuição que os torcedores proporcionam aos seus respectivos clubes?
- (3) Quais são os Índices de Presença das Torcidas de Futebol nos estádios?

- (4) Qual o *Customer Equity* dos Clubes no Campeonato Brasileiro de Futebol?
- (5) Qual a relação entre o desempenho esportivo e, a bilheteria e rentabilidade dos jogos de futebol?
- (6) Qual a relação entre os “clássicos” e, a bilheteria e rentabilidade dos jogos de futebol?

Estes questionamentos poderão orientar ao atendimento do objetivo geral deste projeto, complementá-lo para que o resultado final seja mais completo e possa gerar maiores contribuições ao meio acadêmico e profissional.

### 3.1.2. Apresentação das Variáveis

Para a delimitação do escopo de trabalho, as definições constitutivas e operacionais de variáveis envolvidas na pesquisa estão descritas abaixo. Estas variáveis são originadas de estudos precedentes sobre o Torcedor de Futebol e o Valor do Cliente em outros contextos.

#### 3.1.2.1. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

##### **Preferência dos Clubes**

DC: São os valores percentuais de preferência dos clubes de futebol. Ou seja, o valor absoluto acumulado forma a população total de consumidores finais do negócio futebol (LEONCINI, 2001). São os indivíduos que freqüentam ou não estádios, consomem ou não produtos do clube, mas todos se declaram torcedores de algum time.

DO: Para aferir o índice de preferência dos clubes de futebol analisados neste estudo, serão utilizados os resultados da pesquisa de opinião nacional mais recente

referente ao assunto, a do Datafolha de novembro de 2007. O valor percentual de preferência de cada clube admitido será pelos resultados obtidos na pesquisa citada.

### **Torcida Ativa de Clubes de Futebol**

DC: Adaptado de Zunino (2004), para o enquadramento demandado por este projeto de pesquisa, será considerada uma torcida o grupo que aprecia, acompanha e apóia em qualquer nível um determinado clube de futebol brasileiro. Entretanto, como o foco desta pesquisa é o valor gerado pelos torcedores em termos de bilheteria, serão considerados “ativos” aqueles torcedores que freqüentam jogos de seu clube enquanto mandante, mesmo que de vez em quando. Esta segmentação pelo comportamento de presença nas partidas já foi usada por Tapp e Clowes (2002), em uma investigação que abordou as possibilidades de segmentação para torcedores de futebol, onde a variável valor do torcedor estaria baseada no número de jogos atendidos.

DO: As Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol analisados nesta pesquisa serão definidas pelos resultados obtidos com a pesquisa de opinião nacional realizada pelo Datafolha em novembro de 2007. Foram feitas as perguntas sobre o time de preferência e se o torcedor vai ao estádio ou não, que possibilitam um cruzamento para obter os números de cada clube de futebol analisado nesta pesquisa.

### **Valor Médio dos Torcedores Ativos dos Clubes de Futebol – SLV<sup>32</sup> médio**

DC: O CLV é a métrica que busca aferir a margem líquida proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento com a empresa (BERGER e NASR, 1998). Yamamoto e Aranha (2006) definem como “o potencial, em dado momento, da margem de contribuição de um cliente à empresa durante toda a sua vida ao valor presente. Ou

---

<sup>32</sup> Nomenclatura criada para o presente estudo como forma de contextualizar a métrica do CLV – *Customer Lifetime Value* à realidade das torcidas de futebol. SLV é a sigla de *Supporter Lifetime Value*.

seja, é o valor estimado monetário que o cliente traz à empresa durante toda a sua vida calculado ao valor de hoje”. Como nesta pesquisa os torcedores serão analisados enquanto grupos, ou seja, as Torcidas dos Clubes de Futebol analisados, o CLV obtido será o valor médio por torcedor freqüentador dos jogos no período analisado. Ou seja, o *Supporter*<sup>33</sup> *Lifetime Value (SLV)* médio.

DO: Para a obtenção do SLV médio, conforme a definição acima, serão calculadas as (1) Margens entre receitas e despesas de bilheteria, o (2) Índice de Presença das torcidas de cada clube analisado e a (3) Taxa de Desconto de Capital. A fórmula 5 abaixo descreve o cálculo do SLV.

$$SLV = m ( p / ( 1 + i - p ) ) \quad (5)$$

Onde:

m = margem

p = índice de presença

i = taxa de desconto de capital

### **Margem:**

DC: Segundo Gupta e Lehmann (2006), “a margem de lucro ou de contribuição para um cliente é o ganho anual gerado pelo cliente, menos os custos diretos para servi-lo”. Os torcedores pagam valores pré-estabelecidos pelos ingressos para assistir aos jogos do seu clube. Para que o clube proporcione o serviço aos torcedores é preciso arcar com os custos administrativos e oficiais dos eventos conforme os itens relacionados nos Boletins Financeiros das federações estaduais de futebol, os borderôs. Apesar de diversos outros custos comporem as despesas de um clube de futebol, somente será considerado nesta análise os custos diretamente relacionados aos eventos para calcular a margem gerada pela bilheteria, já que esta pesquisa tem este foco de análise.

---

<sup>33</sup> Tradução do autor: *supporter*, torcedor em inglês.



DO: A margem gerada pelo torcedor em cada partida será o resultado da subtração da arrecadação bruta pelas despesas que será dividido pelo número do público pagante, conforme os dados dos Boletins Financeiros das respectivas partidas. Destes dados serão excluídos os casos *outliers* e com a amostra restante será calculada a tendência da margem futura. Finalmente, os resultados serão multiplicados pelo número anual de partidas que os clubes realizam enquanto mandantes no Campeonato Brasileiro da Série A.

#### **Taxa de Desconto de Capital:**

DC: A Taxa de Desconto de Capital ou o Custo do Capital são as taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro na tomada/cessão de empréstimos. A taxa básica de juros da economia brasileira é determinada pela Taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC), pois é o quanto o governo brasileiro oferece de rentabilidade anual para quem compra seus títulos públicos.

DO: Será usada a Taxa Selic anual, vigente em junho de 2008, de 12,25%.

#### **Índice de Presença:**

DC: Serão consideradas torcidas com maior Índice de Presença nos estádios aquelas que acompanham seus clubes de forma mais estável. Pesquisas precedentes apontam a frequência ao estádio como um fator importante para medir a lealdade do torcedor com o clube (TAPP e CLOWES, 2002; FUNK e PASTORE, 2000).

DO: Para a aferição do Índice de Presença, serão calculadas as variações percentuais do público pagante com relação aos jogos imediatamente anteriores. Os

*outliers* serão descartados para se calcular a variação anual a partir da média destas variações jogo a jogo. Daí usar-se-á o valor percentual residual acima de 100%, ou faltante, como fator de redução do Índice de Presença máximo (100%), chegando assim aos Índices de Presença dos clubes analisados.

### **Valor das Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol – *Customer Equity***

DC: Será adaptado do conceito de *Customer Equity*, que representa a soma dos valores de todos os clientes de uma empresa (KUMAR, RAMANI e BOHLING, 2004); e, o somatório do CLV de todos os clientes existentes na carteira da empresa e dos novos clientes ainda a serem adquiridos (YAMAMOTO E ARANHA, 2006). A definição customizada para esta pesquisa será o Valor das Torcidas Ativas, conforme definição constitutiva, considerando que estas são formadas pelo somatório dos valores médios dos SLVs.

DO: O Valor das Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol será calculado a partir da multiplicação do SLV médio dos torcedores dos respectivos clubes no período da análise (2004 a 2007) pelo número de torcedores dos clubes que freqüentam estádios conforme pesquisa do Datafolha (2007).

## 3.2. DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico apresenta as fases da pesquisa, a definição do escopo populacional a ser estudado e o procedimento amostral.

### 3.2.1. Delineamento da Pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa foi realizado a partir do tratamento dos dados secundários e dos cálculos necessários para buscar as perguntas de pesquisa e fazer inferências sobre os resultados.

O tipo da pesquisa desenvolvida é predominantemente descritiva de concepção longitudinal. Para o cálculo do valor do cliente, tal abordagem é adequada, pois permite avaliar o comportamento financeiro da base de clientes ao longo do tempo. Pela facilidade no acesso, os dados secundários permitiram a utilização de um número maior de casos. Por outro lado, este tipo de obtenção de dados demanda uma avaliação cuidadosa, pois já foram coletados para outras finalidades e estão sendo reutilizados para responder perguntas e testar hipóteses desta pesquisa. Portanto, critérios de validação dos dados secundários deverão ser aplicados antes da utilização dos mesmos (MALHOTRA, 2006).

#### 3.2.1.1. Coleta de Dados Secundários

Três tipos de fontes de dados secundários foram utilizados: (1) os boletins financeiros das partidas analisadas; (2) a Pesquisa Datafolha de novembro de 2007; e, (3) o censo do IBGE de 2007.

Os boletins financeiros das partidas, chamados de borderôs, foram obtidos através de *download* dos arquivos disponíveis no endereço de internet

[www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br), o *website* oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Os dados da pesquisa do Datafolha de novembro de 2007 foram coletados em duas etapas. A primeira, por meio de *download*, diretamente do endereço de internet [www.datafolha.com.br](http://www.datafolha.com.br), quando se obteve os dados da Preferência dos Clubes de Futebol, que foram usados para o cálculo de variáveis do modelo proposto por esta dissertação. A segunda parcela de dados foi cedida pelo Instituto Datafolha após solicitação formal via *e-mail* e contato telefônico. Nesta etapa, foram obtidas as respostas dos torcedores em relação ao comportamento de ir ao estádio e ver seu time jogar pela TV.

A população de habitantes do Brasil utilizada teve como fonte a contagem da população pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2007, que está disponível no próprio *website* do Instituto no endereço de internet [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).

#### 3.2.1.1.1. Critérios de validação

Neste tópico, as fontes de dados serão analisadas em uma sequência de validação conforme recomendação de Malhotra (2006) para pesquisas que utilizam dados secundários.

A grande parte dos dados foi coletada dos boletins financeiros de eventos de jogos de futebol profissional, os borderôs. No Brasil, os borderôs são documentos oficiais das federações estaduais de futebol que obedecem a um modelo padrão da entidade maior do futebol brasileiro, a CBF. O artigo 67 do Regulamento Geral das Competições da CBF, em seu primeiro trecho, diz: “O *borderô* de cada partida, obedecerá ao modelo padronizado definido pela CBF e, será a esta enviado pela



De acordo com o roteiro para avaliação de dados secundários propostos por Malhotra (2006), seguem abaixo os critérios de validação para as três fontes de dados.

a. Especificações e metodologia usada para coletar os dados

Entre as questões a serem aplicadas, a qualidade os dados descritos nos é a mais importante (MALHOTRA, 2006).

Borderôs:

Estes documentos são relatórios financeiros de eventos que envolvem milhares de pessoas, os torcedores, e retratam uma composição de vendas de diferentes tipos de ingressos e de despesas. Como é um documento obrigatório regulamentado pela CBF, o índice de resposta esperada por parte dos clubes é de 100%, mas a qualidade não pode ser considerada da mesma forma já que é possível identificar borderôs preenchidos de forma ilegível e rasurados. Entretanto, por ser um relatório oficial e, por isso submetido as entidades competentes do desporto e do fisco como a CBF, Receita Federal, INSS e demais órgãos, tomar-se-á que qualidade é admissível para esta pesquisa.

Datafolha novembro de 2007:

A pesquisa do Instituto Datafolha foi realizada com uma amostra de 11.786 entrevistados de 16 anos ou mais em 390 municípios e 25 estados do Brasil. A margem de erro é de 2,0% e nível de confiança de 95% (DATAFOLHA, 2008)

IBGE 2007:

A contagem da população pelo IBGE, com referência da data de abril de 2007, foi realizada no recenseamento em 5.435 municípios do Brasil (97%

do total) e estimativa de residentes nos demais 128 municípios e o Distrito Federal (IBGE, 2007)

b. A precisão dos dados

Os dados secundários podem conter erros em qualquer estágio da pesquisa em que foram coletados (MALHOTRA, 2006).

Borderôs:

No caso dos borderôs, a precisão dos dados é aceitável na medida em que são relatórios oficiais. Também, são formulários preenchidos sem qualquer tipo de interpretação como geralmente as pesquisas contemplam.

Datafolha novembro de 2007:

Os dados coletados pelo Instituto Datafolha provêm de duas perguntas: (1) “Qual é o time de futebol de sua preferência?”; e, (2) “Você costuma ir a estádios assistir a jogos de futebol, mesmo que de vez em quando?”. Ambas são de respostas únicas, sendo que a primeira espontânea e a segunda estimulada (DATAFOLHA, 2008). Trata-se de respostas diretas e objetivas, sem possibilitar maiores interpretações por parte do pesquisador. Portanto, a precisão pode ser admitida como aceitável.

IBGE 2007:

A coleta de dados foi realizada através de perguntas diretas pelos recenseadores do IBGE que preencheram as respostas em computador de mão pela primeira vez. Segundo o IBGE, esta forma de coleta facilita o levantamento uma vez que possibilita a correção no ato das entrevistas de dados preenchidos incorretamente e dispensa o transporte de grandes volumes de questionários em papel. Também, segundo o IBGE, os

recenseadores selecionados para o levantamento foram treinados para coletar os dados com qualidade e para estarem preparados para as dificuldades do trabalho (IBGE, 2007).

c. Atualidade dos dados

As pesquisas precisam considerar a questão da atualidade dos dados em suas análises (MALHOTRA, 2006).

Borderôs:

Os dados foram levantados em até três dias após os fatos, as partidas de futebol. Entretanto, como os dados se referem ao passado (de 2004 a 2007) os valores serão atualizados nas análises através do custo de capital a ser considerado nos cálculos de valoração das torcidas.

Datafolha novembro de 2007:

Trata-se da pesquisa mais recente no assunto. Os dados foram coletados entre os dias 26 e 29 de novembro de 2007 (DATAFOLHA, 2008).

IBGE 2007:

O recenseamento do IBGE é realizado anualmente. Os dados utilizados são referentes ao levantamento que tem data de referência em 01 de abril de 2007 (IBGE, 2007).

d. Objetivo: a finalidade da coleta dos dados

Este critério de validação de Malhotra (2006) trata da finalidade pela qual os dados secundários foram coletados enquanto eram primários.



#### Borderôs:

Os borderôs são relatórios financeiros através do qual os órgãos fiscais e reguladores do futebol têm como finalidade maior a averiguação das taxas e tributos a serem pagos pelas partes envolvidas. Outras finalidades como a evolução da arrecadação dos clubes e movimentação financeira das competições também são pertinentes como informações para a gestão pela CBF e clubes.

#### Datafolha novembro de 2007:

Os objetivos desta pesquisa do Instituto Datafolha foram conhecer (1) a preferência dos times de futebol no Brasil; (2) os percentuais de espectadores de futebol no estádio e pela televisão; e, (3) o nível de interesse no futebol (DATAFOLHA, 2008).

#### IBGE 2007:

A contagem da população passou a ser obrigatória por lei a partir de 1989 (Lei Complementar n 59, de 22 de dezembro de 1988) e seus resultados são encaminhados anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU) que utiliza como um dos critérios para a repartição do Fundo de Participação dos Municípios (FPM). Os dados são utilizados para a tomada de decisões em investimentos públicos e privados (IBGE, 2007).

#### e. Natureza: o conteúdo dos dados

Os dados secundários nem sempre estão disponíveis da forma adequada à pesquisa que irá utilizá-lo. É possível que estejam em unidades de medição incompatíveis com a estrutura da pesquisa. Nestas situações é preciso fazer adequações que tornem as análises coerentes.

Borderôs:

No caso do presente estudo, será necessário fazer tal adequação. A forma de tratamento do Valor do Cliente *individual* será adaptado para o *grupo* de torcedores que freqüentam os estádios, já que os dados secundários relatam os números de receitas e despesas geradas por cada partida e não por cada torcedor. Esta adaptação está descrita em maiores detalhes no item 3.1.2.1..

Datafolha novembro de 2007:

Os dados, sobre preferência dos clubes e comportamento de ir ao estádio, não demandam de adaptações para esta pesquisa. Seus percentuais serão usados como múltiplos para calcular as variáveis desejadas.

IBGE 2007:

Os dados sobre a população de habitantes do Brasil também não demandam adaptações. Os dados serão usados como valores absolutos do universo de pesquisa utilizado.

f. Confiabilidade

Os dados secundários devem ser obtidos de sua fonte original (MALHOTRA, 2006).

Borderôs:

Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram extraídos diretamente do *website* oficial da CBF onde a entidade disponibiliza borderôs e súmulas das partidas de futebol sob seu regulamento. Portanto, os dados coletados são de fonte original inclusive com o instrumento de coleta utilizado digitalizado já que os borderôs são disponibilizados em formato de imagem. É como se o IBGE, por exemplo,

disponibilizasse os questionários preenchidos por seus agentes e não os dados já digitados e tratados. Além disto, por ser um relatório oficial e por isso submetido às entidades competentes do desporto e do fisco como a CBF, Receita Federal, INSS e demais órgãos, entende-se que a sua qualidade deve ser admissível para tal pesquisa.

Datafolha novembro de 2007:

Os dados foram obtidos diretamente do Instituto Datafolha. A primeira parte através de *download* do *website* e, a segunda parte, foi encaminhada após solicitação via telefone e *e-mail*.

IBGE 2007:

Os dados foram obtidos diretamente do IBGE através de *download* do *website* oficial do Instituto.

#### 3.2.1.2. Casos excepcionais do contexto do futebol

Os jogos de futebol profissional estão inseridos em calendários de competições que possuem suas próprias regras, o regulamento. Quando este é infringido, os clubes podem sofrer penalidades e, algumas delas, afetam diretamente a bilheteria, como por exemplo, a obrigação de realizar jogos com “portões fechados”, ou seja, sem público torcedor. Outras obrigam os clubes a disputarem seus jogos enquanto mandantes em outros estádios, que não os seus próprios ou os tradicionalmente utilizados. Também, acontecem adiantamento e adiamento de partidas de futebol, eventos promocionais com preços e ofertas especiais dos ingressos e outras situações não comuns proporcionadas pelo próprio âmbito esportivo.

Para a validação dos dados coletados serão considerados estes tipos de variações desde que não tenham equidade entre os clubes. Casos com

interferências originadas por motivos não diretamente relacionados ao comportamento das torcidas ou de opção dos próprios clubes, serão invalidados ou analisados de forma particular.

### 3.2.2. Delimitação da População

Segundo Malhotra (2006) “a elaboração de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, que representa uma coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas inferências.” Portanto, o presente estudo terá como população-alvo os torcedores de clubes de futebol brasileiros que freqüentam estádios, homens e mulheres.

Com base nos resultados obtidos pelo Datafolha de 2007, pode-se conhecer a população-alvo pretendida. A pesquisa perguntou aos entrevistados se estes costumam assistir jogos no estádio. O Datafolha, que teve sua pesquisa divulgada em matéria jornalística na capa do caderno de esportes da Folha de São Paulo em 13 de janeiro de 2008, concluiu que uma média nacional de 21% dos torcedores costuma ir ao estádio, mesmo que de vez em quando. A pesquisa foi realizada com grande amplitude amostral. Os dados técnicos do levantamento seguem descritos na tabela 1.

TABELA 1: DADOS TÉCNICOS PESQUISA DATAFOLHA

| <i>Pesquisa de Opinião Pública Datafolha</i> | #                |
|--|------------------|
| Entrevistas                                  | 11.786           |
| Municípios                                   | 390              |
| Estados                                      | 25               |
| Margem de erro                               | 2,0%             |
| Campo  | Novembro de 2007 |

Fonte: [www.datafolha.com.br](http://www.datafolha.com.br)

Diante destes resultados obtidos, pode-se calcular a população-alvo do presente estudo multiplicando o resultado percentual obtido pela população total do Brasil. Esta expansão a população total do país é possível já que as pesquisas descritas acima são de amplitude nacional, assim como a atividade do futebol. O número de habitantes do Brasil é de 183.987.291, segundo o mais recente levantamento do IBGE (2007). 21% desta população resultam em 38.637.331,11 pessoas, que configura o tamanho da população-alvo deste presente estudo sobre o Valor das Torcidas de Futebol, conforme apresentado na tabela 2.

TABELA 2: POPULAÇÃO-ALVO

| <b>População-alvo</b> |  |
|-----------------------|--|
| Elementos             | Torcedores Ativos (frequentadores de estádios) |
| Unidades amostrais    | Torcidas de Clubes de Futebol                  |
| Extensão              | Nacional                                       |
| Período               | 2004, 2005, 2006 e 2007                        |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.3. Procedimento Amostral

A população-alvo é definida por elementos, unidades amostrais, extensão e período (MALHOTRA, 2006). No tópico acima se delineou os elementos e seu tamanho. Aqui, será exposto o procedimento amostral utilizado.

Para o cálculo do Valor do Cliente, recomenda-se a utilização de uma concepção amostral longitudinal para que seja possível avaliar a evolução dos dados ao longo de um período e, assim, fazer inferências sobre tendências do comportamento dos clientes. A CBF disponibiliza em seu *website* os borderôs e dados completos dos jogos do campeonato brasileiro de 2004 em diante. Portanto, por conveniência e recência dos dados, o presente estudo utilizará dados de 2004 a 2007.

O Campeonato Brasileiro de futebol profissional da CBF é formado por três divisões, ou séries: A, B e C. Sendo a série A, a principal, da elite dos clubes de melhor performance esportiva e é atualmente formada por 20 clubes. Desde o ano de 2003 a competição é disputada pelo sistema de pontos corridos, com os clubes jogando uns contra os outros em dois turnos. Neste sistema, todos disputam duas partidas contra cada clube, sendo um jogo como mandante e outro como visitante. Desta forma, e considerando 20 clubes participantes, cada agremiação disputa por temporada 38 partidas, portanto, 19 como mandantes.

A amostra desta pesquisa foi composta pelos boletins financeiros de clubes que disputaram a série A de 2004 a 2007. A razão pela escolha da utilização de clubes da série A é pela representação do futebol profissional nacional, já que esta série reúne os principais clubes de futebol do país. Na tabela 3 estão listados todos os clubes que disputaram a Série A ao longo do período, com indicação da divisão disputada a cada ano entre 2004 e 2007.

TABELA 3: LISTA DE CLUBES QUE DISPUTARAM A SÉRIE A DO CAMPEONATO BRASILEIRO ENTRE 2004 E 2007.

| #Total | Clubes                  | Série disputada |          |          |          | #apenas SérieA |
|--------|-------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------------|
|        |                         | 2004            | 2005     | 2006     | 2007     |                |
| 1      | America/RN              | B               | C        | B        | A        |                |
| 2      | Atlético/MG             | A               | A        | B        | A        |                |
| 3      | <b>Atlético/PR</b>      | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 1              |
| 4      | <b>Botafogo/RJ</b>      | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 2              |
| 5      | Brasiliense/DF          | B               | A        | B        | B        |                |
| 6      | <b>Corinthians/SP</b>   | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 3              |
| 7      | Coritiba/PR             | A               | A        | B        | B        |                |
| 8      | Criciúma/SC             | A               | B        | C        | B        |                |
| 9      | <b>Cruzeiro/MG</b>      | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 4              |
| 10     | <b>Figueirense/SC</b>   | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 5              |
| 11     | <b>Flamengo/RJ</b>      | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 6              |
| 12     | <b>Fluminense/RJ</b>    | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 7              |
| 13     | Fortaleza/CE            | B               | A        | A        | B        |                |
| 14     | <b>Goiás/GO</b>         | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 8              |
| 15     | Grêmio/RS               | A               | B        | A        | A        |                |
| 16     | Guarani/SP              | A               | B        | B        | C        |                |
| 17     | <b>Internacional/RS</b> | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 9              |
| 18     | <b>Juventude/RS</b>     | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 10             |
| 19     | Náutico/PE              | B               | B        | B        | A        |                |
| 20     | <b>Palmeiras/SP</b>     | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 11             |
| 21     | <b>Paraná/PR</b>        | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 12             |
| 22     | Paysandu/PA             | A               | A        | B        | C        |                |
| 23     | Ponte Preta/SP          | A               | A        | A        | B        |                |
| 24     | Santa Cruz/PE           | B               | B        | A        | B        |                |
| 25     | <b>Santos/SP</b>        | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 13             |
| 26     | São Caetano/SP          | A               | A        | A        | B        |                |
| 27     | <b>São Paulo/SP</b>     | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 14             |
| 28     | Sport/PE                | B               | B        | B        | A        |                |
| 29     | <b>Vasco/RJ</b>         | <b>A</b>        | <b>A</b> | <b>A</b> | <b>A</b> | 15             |
| 30     | Vitória/BA              | A               | B        | C        | B        |                |

Fonte: Elaborado pelo autor.

De todos estes 30 clubes, 15 deles disputaram somente a Série A nos 4 anos do período da análise. Este foi um dos critérios adotados para determinar a amostra, pois se fossem consideradas as demais séries (B e C) a avaliação das correlações entre bilheteria e desempenho esportivo seria inviabilizada pelos diferentes formatos de cada divisão.

Para delimitar os clubes de futebol a serem analisados, foram estipulados alguns critérios adicionais. Primeiramente, a grandeza das cidades dos clubes sedes, pois, enquanto em cidades menores as partidas de futebol podem ter uma maior representatividade como opção de entretenimento, nas grandes cidades as opções são mais vastas. Esta disparidade de opções ao consumidor pode tornar a comparação de decisão de compra de ingressos inviável, já que os contextos seriam demasiadamente diversos.

Outro critério adotado foi o padrão em relação ao estádio sede das partidas dos clubes. Aqueles que mandaram uma grande parte de seus jogos em diferentes estádios foram desconsiderados, já que diversas questões relacionadas podem afetar os números de bilheteria, como localização, conforto, segurança, etc, e assim a avaliação das correlações com o desempenho esportivo e adversários poderia se tornar demasiado complexa e imprecisa já que, a princípio, haveria um maior número de interferências não conhecidas ou consideradas.

Esta questão do padrão nos jogos mandados pelos clubes também foi estendida à avaliação das promoções aos torcedores, preços dos ingressos e outras variações diretamente ligadas a questão da bilheteria. Clubes com muitas variações neste sentido foram descartados. Finalmente, decidiu-se por selecionar apenas um clube representante por cidade.

Desta forma, os clubes selecionados para compor a amostra foram:

1. Clube Atlético Paranaense, de Curitiba-PR
2. Cruzeiro Esporte Clube, de Belo Horizonte-MG
3. Sport Club Internacional, de Porto Alegre-RS
4. São Paulo Football Club, de São Paulo-SP



## 4. TRATAMENTO DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta quarta e última parte do desenvolvimento da dissertação, serão apresentados os cálculos das variáveis relacionadas, as respostas às perguntas de pesquisa e considerações sobre os resultados encontrados. Estas análises são precedidas da preparação e apresentação da base de dados conforme os tópicos seguintes.

### 4.1. PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

#### 4.1.1. Validação dos Dados

Conforme definições da amostragem da pesquisa, foram coletados dados dos borderôs das partidas do Atlético-PR, Cruzeiro-MG, Internacional-RS e São Paulo-SP enquanto mandantes de 2004 a 2007 do Campeonato Brasileiro. Abaixo segue o quadro resumo dos casos (borderôs) da amostra:

TABELA 4: RESUMO DOS CASOS DA AMOSTRA DE PESQUISA.

| <b>ano</b>   | <b>Atlético-PR</b> | <b>Cruzeiro-MG</b> | <b>Internacional-RS</b> | <b>São Paulo-SP</b> | <b>Total</b> |
|--------------|--------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| <b>2004</b>  | 23                 | 23                 | 23                      | 23                  | 92           |
| <b>2005</b>  | 21                 | 21                 | 21                      | 21                  | 84           |
| <b>2006</b>  | 19                 | 19                 | 19                      | 19                  | 76           |
| <b>2007</b>  | 19                 | 19                 | 19                      | 19                  | 76           |
| <b>Total</b> | 82                 | 82                 | 82                      | 82                  | 328          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O montante de casos por clube foi diminuindo a cada ano porque o número de clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro foi reduzido, fazendo com que um número menor de partidas fossem necessárias para que os clubes cumprissem a tabela da competição.

Conforme proposto por Malhotra (2006), a base de dados da pesquisa deve ser preparada através de um plano composto de fases que verificam a pertinência dos dados coletados e sua utilização nas análises seguintes. Em uma primeira etapa, foram verificados os formulários dos boletins financeiros, ou borderôs. Aqueles que apresentavam dados inconsistentes, ilegíveis ou incompletos foram descartados.

Além da verificação das faltantes e qualidade nos casos, foram descartadas as partidas disputadas em estádios diferentes dos normalmente utilizados pelos clubes mandantes. As razões para este tipo de ocorrência podem ser em virtude de punições do Tribunal de Justiça Desportiva, por decisão do próprio clube mandante ou mesmo por interdição do estádio tradicional por motivo de reformas ou outras questões. A decisão do pesquisador pela exclusão destes casos está fundamentada nas influências excessivas que a mudança do local tradicional de ocorrência dos jogos pode proporcionar aos números de bilheteria, conforme já exposto pelo Procedimento Amostral na Metodologia deste estudo.

Após esta verificação, a amostra ficou composta por 309 casos válidos. Desta forma, no total, 19 casos foram excluídos da amostra. Se avaliada a amostra ano a ano ou por clube, os números de casos desconsiderados não são relevantes (ver tabela abaixo). Como este número representa menos de 10% da amostra bruta, não compromete a mensuração das variáveis (MALHOTRA, 2006).

TABELA 5: RESUMO DOS CASOS DA AMOSTRA FINAL DE PESQUISA.

| <b>ano</b>             | <b>Atlético-PR</b> | <b>Cruzeiro-MG</b> | <b>Internacional-RS</b> | <b>São Paulo-SP</b> | <b>Total</b> | <b>Casos excluídos</b> |
|------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|--------------|------------------------|
| <b>2004</b>            | 22                 | 21                 | 23                      | 22                  | 88           | 4,35%                  |
| <b>2005</b>            | 19                 | 19                 | 20                      | 20                  | 78           | 7,14%                  |
| <b>2006</b>            | 18                 | 17                 | 19                      | 17                  | 71           | 6,58%                  |
| <b>2007</b>            | 19                 | 19                 | 17                      | 17                  | 72           | 5,26%                  |
| <b>Total</b>           | 78                 | 76                 | 79                      | 76                  | 309          | 5,79%                  |
| <b>Casos excluídos</b> | 4,88%              | 7,32%              | 3,66%                   | 7,32%               | 5,79%        |                        |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Então, realizou-se a depuração dos casos considerados válidos pelo aplicativo estatístico SPSS através de análises de frequência e descrição dos casos

de cada variável. Eventuais dados incorretos ou faltantes foram corrigidos recorrendo-se aos documentos originais que serviram como fonte dos dados.

#### 4.2. APRESENTAÇÃO DA BASE DE DADOS

A fonte fornecedora dos dados coletados foram os boletins financeiros dos jogos de futebol, os borderôs, dentro do escopo delimitado pela amostragem desta pesquisa. Estes documentos oficiais das federações estaduais e da CBF são utilizados para registrar as receitas e despesas diretamente relacionadas às partidas, conforme já apresentado no Delineamento da Pesquisa na descrição da Metodologia deste estudo. De cada borderô foram coletados os seguintes dados:

- a. Público pagante
- b. Arrecadação Bruta
- c. Despesas Totais
- d. Margem Líquida

Para testar as hipóteses de pesquisa e possibilitar o cálculo de algumas variáveis, foram coletadas, do *website* oficial da CBF, informações adicionais a respeito de cada partida de futebol dos clubes incluídos na amostra:

- a. Adversário
- b. Colocação do clube na abertura da rodada

Estes dados permitiram a avaliação das relações do desempenho esportivo e dos confrontos “clássicos” com a bilheteria e rentabilidade das partidas.

Também foram registradas quais eram as rodadas das partidas nas competições para possibilitar o cruzamento dos dados. Para o início da análise, são apresentadas as estatísticas descritivas referentes a cada uma das 16 sub-amostras, organizadas por clube de futebol analisado, precedidas de contextualização dos 4 anos do Campeonato Brasileiro da Série A.

#### 4.2.1. Estatística Descritiva

Antes de apresentar a estatística descritiva das sub-amostras analisadas, segue a contextualização das edições do Campeonato Brasileiro da Série A envolvidas.

##### **Campeonato Brasileiro da Série A de 2004:**

Entre 21 de abril e 19 de dezembro de 2004 foi disputada a 34<sup>a</sup> edição do Campeonato Brasileiro. A competição ocorreu no formato de pontos corridos em turno e retorno<sup>34</sup>, modelo vigente desde 2003. Cada clube disputou 46 partidas, sendo metade como mandante. Abaixo, os 24 clubes participantes do Campeonato:

---

<sup>34</sup> Sistema de competição onde o turno representa o conjunto das primeiras partidas disputadas contra os demais participantes do campeonato. O retorno é o conjunto das segundas partidas. Assim, todos os clubes jogam duas vezes contra cada adversário, sendo uma partida em seus domínios e outra no estádio do oponente.

- |                   |                      |                    |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| 1. Atlético MG    | 9. Flamengo RJ       | 17. Paraná PR      |
| 2. Atlético PR    | 10. Fluminense RJ    | 18. Paysandu PA    |
| 3. Botafogo RJ    | 11. Goiás GO         | 19. Ponte Preta SP |
| 4. Corinthians SP | 12. Grêmio RS        | 20. São Paulo SP   |
| 5. Coritiba PR    | 13. Guarani SP       | 21. Santos SP      |
| 6. Criciúma SC    | 14. Internacional RS | 22. São Caetano SP |
| 7. Cruzeiro MG    | 15. Juventude RS     | 23. Vasco RJ       |
| 8. Figueirense SC | 16. Palmeiras SP     | 24. Vitória BA     |

Neste ano, o Santos ficou com o título da competição. O Atlético-PR, que liderou o campeonato até a penúltima rodada, terminou como vice-campeão. A Arrecadação Bruta média por partida foi de R\$ 95.212,04. A média de Público Total<sup>35</sup> nos jogos foi de 8.073 pessoas (CBF, 2008).

### **Campeonato Brasileiro da Série A de 2005:**

Disputada entre 23 de abril e 4 de dezembro de 2005, esta edição também foi disputada no formato de pontos corridos em turno e retorno com 22 clubes participantes. Este número foi diferente de 2004 porque no ano anterior iniciou-se um processo de redução do número de participantes, fazendo com que quatro clubes fossem rebaixados para a Série B, mas apenas dois subissem à Série A. Cada clube disputou 42 partidas, sendo metade como mandante. Os clubes do Campeonato Brasileiro de 2005 da série A foram:

---

<sup>35</sup> O Público Total das partidas de futebol é formado pelo Público Pagante, utilizado nesta pesquisa como referência para as análises, e pelo Público Não-Pagante que é formado pelos convidados, jornalistas, autoridades credenciadas, além de outros que não pagam ingressos para entrar nos estádios.

- |                   |                      |                    |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| 1. Atlético MG    | 9. Flamengo RJ       | 17. Paysandu PA    |
| 2. Atlético PR    | 10. Fluminense RJ    | 18. Ponte Preta SP |
| 3. Botafogo RJ    | 11. Fortaleza CE     | 19. São Paulo SP   |
| 4. Brasiliense DF | 12. Goiás GO         | 20. Santos SP      |
| 5. Corinthians SP | 13. Internacional RS | 21. São Caetano SP |
| 6. Coritiba PR    | 14. Juventude RS     | 22. Vasco RJ       |
| 7. Cruzeiro MG    | 15. Palmeiras SP     |                    |
| 8. Figueirense SC | 16. Paraná PR        |                    |

O Corinthians consagrou-se o campeão e o Internacional o vice-campeão brasileiro de 2005. A Arrecadação Bruta média por partida foi de R\$ 129.495,58. A média de Público Total nos jogos foi de 14.034 pessoas (CBF, 2008).

### **Campeonato Brasileiro da Série A de 2006:**

Na 36ª edição, disputada entre 15 de abril e 02 de dezembro, a competição encerrou o processo de redução de número de clubes iniciado em 2004. Neste ano de 2006, o Campeonato Brasileiro da Série A passou a ser disputado entre 20 agremiações. O formato também foi disputado em pontos corridos em turno e retorno. Cada clube jogou 38 partidas, sendo metade como mandante. Os participantes de Campeonato Brasileiro de 2006 foram:

- |                   |                      |                    |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| 1. Atlético PR    | 8. Fortaleza CE      | 15. Ponte Preta SP |
| 2. Botafogo RJ    | 9. Goiás GO          | 16. Santa Cruz PE  |
| 3. Corinthians SP | 10. Grêmio RS        | 17. São Paulo SP   |
| 4. Cruzeiro MG    | 11. Internacional RS | 18. Santos SP      |
| 5. Figueirense SC | 12. Juventude RS     | 19. São Caetano SP |
| 6. Flamengo RJ    | 13. Palmeiras SP     | 20. Vasco RJ       |
| 7. Fluminense RJ  | 14. Paraná PR        |                    |

Em 2006, o São Paulo sagrou-se campeão por antecipação. O Internacional novamente ficou com o vice-campeonato. As médias de Arrecadação Bruta e Público Total por partida foram de R\$ 140.930,99 e 12.401 pessoas respectivamente (CBF, 2008).

### **Campeonato Brasileiro da Série A de 2007:**

Finalmente, em 2007 a série A permaneceu com 20 clubes e repetiu o formato de disputa por pontos corridos em turno e retorno. Cada clube disputou 38 partidas, sendo metade como mandante. Os 20 clubes participantes de Campeonato Brasileiro da série A, entre 12 de maio e 02 de dezembro de 2007, foram:

- |                   |                      |                  |
|-------------------|----------------------|------------------|
| 1. America RN     | 8. Flamengo RJ       | 15. Paraná PR    |
| 2. Atlético MG    | 9. Fluminense RJ     | 16. São Paulo SP |
| 3. Atlético PR    | 10. Goiás GO         | 17. Santos SP    |
| 4. Botafogo RJ    | 11. Grêmio RS        | 18. Sport PE     |
| 5. Corinthians SP | 12. Internacional RS | 19. Vasco RJ     |
| 6. Cruzeiro MG    | 13. Juventude RS     | 20. Náutico PE   |
| 7. Figueirense SC | 14. Palmeiras SP     |                  |

O São Paulo novamente foi campeão por antecipação, conquistando o bicampeonato brasileiro. O Santos ficou com o vice-campeonato. As médias de Arrecadação Bruta e Público Total por partida foram de R\$ 212.309,94 e 17.461 pessoas respectivamente (CBF, 2008).

#### **4.2.1.1. Medidas de posição, dispersão e forma**

Para descrever os dados das amostras em análise, a estatística descritiva proporciona importantes medidas. São as (1) medidas de posição (média, moda e mediana) que descrevem a tendência central do conjunto de dados; (2) medidas de

dispersão (intervalo, variância, desvio-padrão e coeficiente de variação) que demonstram como os dados estão distribuídos em seu conjunto; e, (3) as medidas de forma (assimetria e curtose) que também ajudam a compreender a natureza da distribuição com base na curva normal (MALHOTRA, 2006).

A seguir, estão apresentadas as amostras organizadas por clube de futebol analisado nesta pesquisa no período de 2004 a 2007 do Campeonato Brasileiro.

### **Atlético-PR**

Em 2004, foram considerados 22 dos 23 casos da amostra. Foi descartada da análise a partida contra o Sport Club Internacional, pois o Atlético-PR foi punido pela CBF em virtude de comportamento inadequado de sua torcida. Esta partida foi disputada na cidade de Goiânia-GO. Os demais adversários tiveram cada um, um confronto contra o Atlético-PR.

Dois casos extraordinários foram descartados da sub-amostra de 2005. Foram as partidas contra o Figueirense e o Fortaleza que tiveram de ser disputadas no estádio do Couto Pereira, localizado na cidade de Curitiba, com os portões fechados em virtude de penalidade sofrida pelo clube.

No ano de 2006, apenas um dos 19 jogos do Atlético-PR como mandante foi descartado. A última partida “em casa” foi disputada no estádio Dourival de Brito em Curitiba-PR com portões fechados.

Finalmente, em 2007, todos os 19 jogos do Atlético-PR foram considerados nesta sub-amostra. Portanto, todos os adversários foram contemplados no conjunto de dados.

A tabela 6 apresenta o resumo das estatísticas descritivas referentes aos dados métricos coletados.



TABELA 6: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS SUB-AMOSTRAS DO ATLÉTICO-PR

| Ano  | Variáveis         | N  | Média          | Valor Mínimo    | Valor Máximo   | Desvio Padrão | Assimetria | Curtose |
|------|-------------------|----|----------------|-----------------|----------------|---------------|------------|---------|
| 2004 | Público Pagante   | 22 | 13.507,32      | 2.421,00        | 21.165,00      | 5.473,07      | (0,46)     | (1,08)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 207.505,43 | R\$ 34.291,00   | R\$ 458.969,00 | 117.205,59    | 0,47       | (0,50)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 113.280,34 | R\$ 43.975,85   | R\$ 205.972,99 | 44.542,45     | 0,44       | (0,58)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 94.225,09  | R\$ (9.684,85)  | R\$ 252.996,01 | 72.764,21     | 0,48       | (0,45)  |
| 2005 | Público Pagante   | 19 | 11.566,42      | 5.977,00        | 20.396,00      | 4.045,60      | 0,43       | (0,63)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 187.105,68 | R\$ 82.290,50   | R\$ 388.240,00 | 82.681,80     | 0,74       | 0,20    |
|      | Despesas          |    | R\$ 96.233,29  | R\$ 62.610,41   | R\$ 157.737,01 | 26.061,09     | 0,70       | (0,10)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 90.872,39  | R\$ 15.826,49   | R\$ 230.502,99 | 56.839,51     | 0,75       | 0,31    |
| 2006 | Público Pagante   | 18 | 11.425,33      | 3.985,00        | 22.679,00      | 4.839,34      | 0,75       | 0,40    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 179.376,94 | R\$ 42.935,00   | R\$ 450.720,00 | 106.640,76    | 1,00       | 0,85    |
|      | Despesas          |    | R\$ 94.130,46  | R\$ 55.079,61   | R\$ 181.734,51 | 32.320,83     | 1,24       | 1,73    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 85.246,49  | R\$ (12.144,61) | R\$ 268.985,49 | 74.574,83     | 0,89       | 0,49    |
| 2007 | Público Pagante   | 19 | 12.580,05      | 4.243,00        | 25.096,00      | 7.139,76      | 0,58       | (1,15)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 227.749,08 | R\$ 92.820,00   | R\$ 400.080,00 | 106.077,24    | 0,43       | (1,21)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 100.513,63 | R\$ 51.227,97   | R\$ 156.982,08 | 35.112,38     | 0,38       | (1,14)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 127.235,45 | R\$ 34.555,33   | R\$ 243.097,92 | 71.547,97     | 0,40       | (1,20)  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

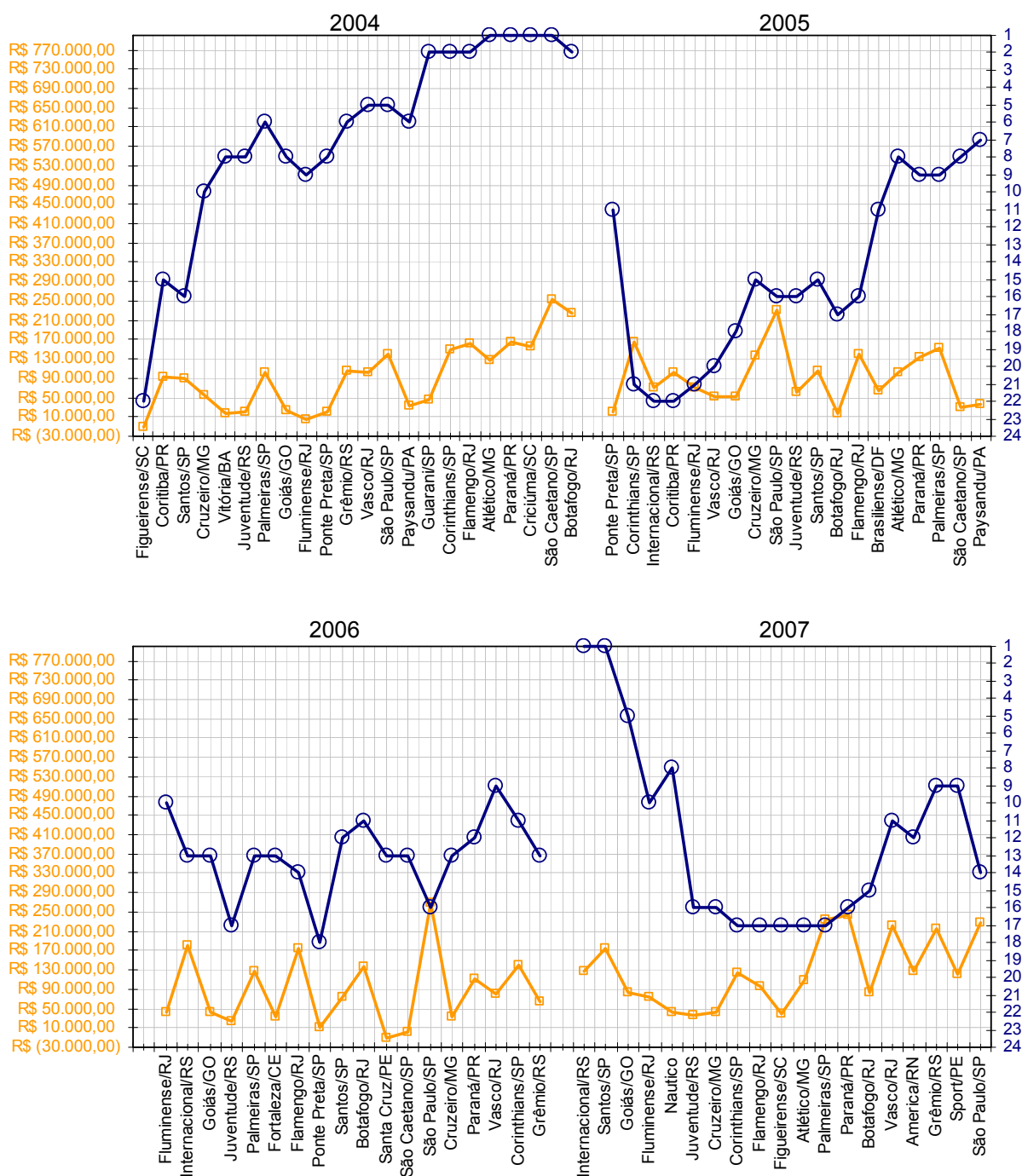
O Atlético-PR teve uma média de Público Pagante estável se comparado aos demais clubes analisados, com o maior nível em 2004, quando se sagrou vice-campeão brasileiro, e, o menor nível em 2006, ano em que teve a 16ª colocação na classificação como mediana. Entretanto, a maior Margem Líquida média foi em 2007.

Com exceção do Público Pagante em 2004, todas as demais variáveis apresentaram assimetria positiva. Estes resultados demonstram que a maioria dos casos teve níveis abaixo das médias de cada ano. A curtose da maioria das variáveis apresentou resultados negativos, indicando uma distribuição plana das amostras.

O gráfico de número 2 apresenta a evolução das Margens Líquidas (indicadas pela escala e linha cinza) e colocações (indicadas pela escala e linha preta) do Atlético-PR ao longo dos 4 anos de análise. Para delimitar os extremos das escalas e possibilitar uma comparação visual mais adequada entre os clubes analisados, para as Margens Líquidas foram utilizados os valores mínimos e máximos encontrados no período entre os 4 clubes analisados. Já para a escala das

colocações, foram incluídas todas as posições possíveis no período. Os casos estão identificados no eixo horizontal pelos adversários das partidas. Esta formatação dos gráficos foi utilizada para todas as sub-amostras dos clubes descritas neste tópico.

GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR



Fonte: Elaborado pelo autor.

As análises a cerca das correlações entre as variáveis apresentadas no gráfico 2 estão expostas nos itens 4.4. e 4.5.

## **Cruzeiro**

Abaixo, seguem os casos da amostra de cada ano e as considerações sobre os casos descartados.

2004: 21 casos considerados dos 23 desta sub-amostra. Foram descartados os jogos contra o Juventude-RS e o Criciúma-SC, porque ambos foram disputados em estádios diferentes do Mineirão em Belo Horizonte.

2005: 19 casos considerados dos 21 desta sub-amostra. Foram descartados os jogos contra o Juventude-RS e o Botafogo-RJ. O primeiro porque foi disputado com portões fechados no estádio Independência, enquanto o segundo teve entrada franca.

2006: foram considerados 17 dos 19 casos da sub-amostra. Os dois jogos descartados, contra o São Caetano-SP e o Fortaleza-CE, foram disputados no estádio Independência, sendo o segundo com os portões fechados.

2007: todos os 19 casos da sub-amostra foram considerados.

A tabela 7 apresenta o resumo das estatísticas descritivas das variáveis do Cruzeiro de 2004 a 2007.

TABELA 7: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS SUB-AMOSTRAS DO CRUZEIRO

| Ano  | Variáveis         | N  | Média          | Valor Mínimo    | Valor Máximo   | Desvio Padrão | Assimetria | Curtose |
|------|-------------------|----|----------------|-----------------|----------------|---------------|------------|---------|
| 2004 | Público Pagante   | 21 | 6.150,38       | 1.937,00        | 20.005,00      | 4.332,47      | 1,93       | 4,30    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 52.062,19  | R\$ 7.231,50    | R\$ 169.208,50 | 41.676,11     | 1,41       | 1,92    |
|      | Despesas          |    | R\$ 52.075,92  | R\$ 32.471,45   | R\$ 124.016,14 | 21.877,60     | 2,14       | 5,10    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ (13,73)    | R\$ (28.395,94) | R\$ 49.232,00  | 22.572,33     | 0,72       | (0,01)  |
| 2005 | Público Pagante   | 19 | 15.845,26      | 4.668,00        | 43.567,00      | 10.066,72     | 1,43       | 2,22    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 108.105,71 | R\$ 24.380,00   | R\$ 376.954,00 | 76.626,73     | 2,39       | 8,58    |
|      | Despesas          |    | R\$ 72.734,43  | R\$ 45.881,19   | R\$ 184.623,38 | 31.290,87     | 2,70       | 9,34    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 35.371,28  | R\$ (27.950,41) | R\$ 192.330,62 | 48.325,31     | 1,74       | 5,74    |
| 2006 | Público Pagante   | 17 | 15.482,00      | 3.978,00        | 29.884,00      | 7.975,31      | 0,46       | (0,82)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 130.754,56 | R\$ 40.357,60   | R\$ 261.480,00 | 59.763,81     | 0,38       | 0,33    |
|      | Despesas          |    | R\$ 71.275,08  | R\$ 36.744,25   | R\$ 113.719,64 | 19.102,87     | 0,27       | 0,55    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 59.479,49  | R\$ (8.542,60)  | R\$ 147.760,36 | 43.160,71     | 0,44       | 0,04    |
| 2007 | Público Pagante   | 19 | 23.503,58      | 7.775,00        | 37.667,00      | 9.962,76      | (0,34)     | (1,16)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 231.209,66 | R\$ 103.208,00  | R\$ 715.645,00 | 150.501,99    | 2,21       | 5,42    |
|      | Despesas          |    | R\$ 98.881,91  | R\$ 54.360,32   | R\$ 265.821,47 | 49.035,67     | 2,38       | 7,21    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 132.327,75 | R\$ 41.821,16   | R\$ 449.823,53 | 103.793,29    | 2,04       | 4,20    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

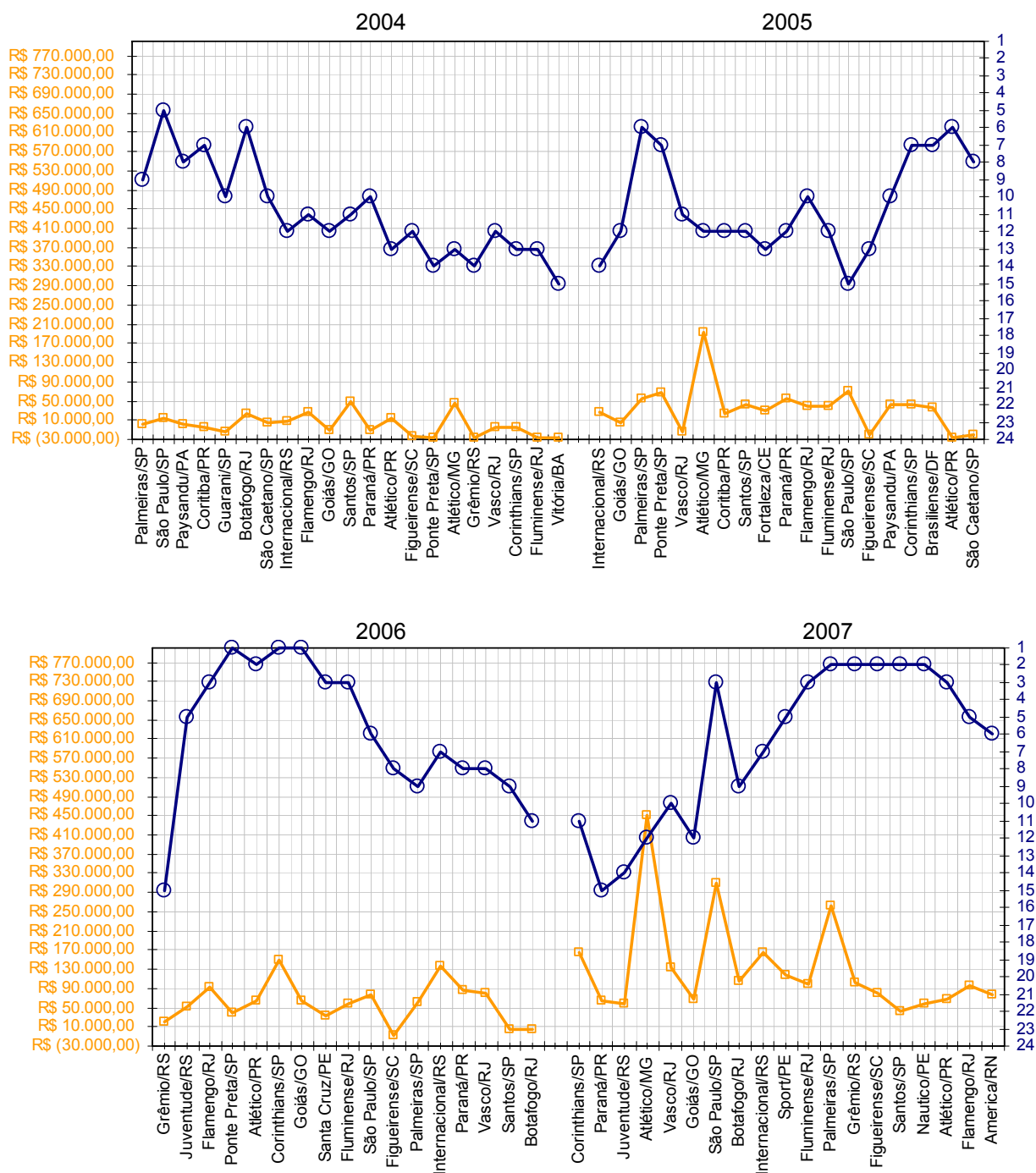
Em comparação com os outros clubes analisados neste estudo, o Cruzeiro apresentou a maior variação nas médias do Público Pagante. A maior, alcançada em 2007, é quase 4 vezes superior a menor que ocorreu em 2004. Os dados do clube apresentam indícios de correlação positiva entre o desempenho esportivo e a bilheteria, já que em 2004 o Cruzeiro teve a 12ª posição como mediana, em 2005 e 2006 a 6ª e, em 2007, a 5ª. Percebe-se que quanto melhores foram as colocações medianas do clube, maiores foram os níveis de Público Pagante e Margens Líquidas. Esta análise está apresentada em profundidade no item 4.4. deste estudo.

Assim como a amostra do Atlético-PR, com exceção de apenas uma variável em um ano, todas as demais apresentaram assimetria positiva, indicando que a maioria dos casos teve níveis abaixo das médias de cada ano. Já a curtose da maioria das variáveis apresentou resultados positivos, indicando uma distribuição dos casos mais concentrada em torno das médias com alguns valores nos extremos.

O gráfico de número 3 apresenta a evolução das Margens Líquidas e colocações do Cruzeiro ao longo dos 4 anos de análise. Pela visualização do gráfico 3, percebem-se os maiores níveis de Margem Líquida nos casos onde o Atlético-MG

é o adversário. A análise referente aos “clássicos” como mediadores do comportamento de compra de ingressos pelos torcedores está apresentada em detalhes no item 4.5..

GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO CRUZEIRO



Fonte: Elaborado pelo autor.

## Internacional

O Internacional foi o clube com o maior número de casos considerados para as análises desta pesquisa. Apenas três casos foram descartados: em 2005, o jogo contra o Coritiba teve os portões fechados, ou seja, sem público; e, em 2007, as partidas contra o Sport e Palmeiras foram excluídas do conjunto de dados já que os borderôs destas partidas encontraram-se ilegíveis.

A tabela 8 traz o resumo das estatísticas descritivas das variáveis do Internacional no período de análise.

TABELA 8: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS SUB-AMOSTRAS DO INTERNACIONAL

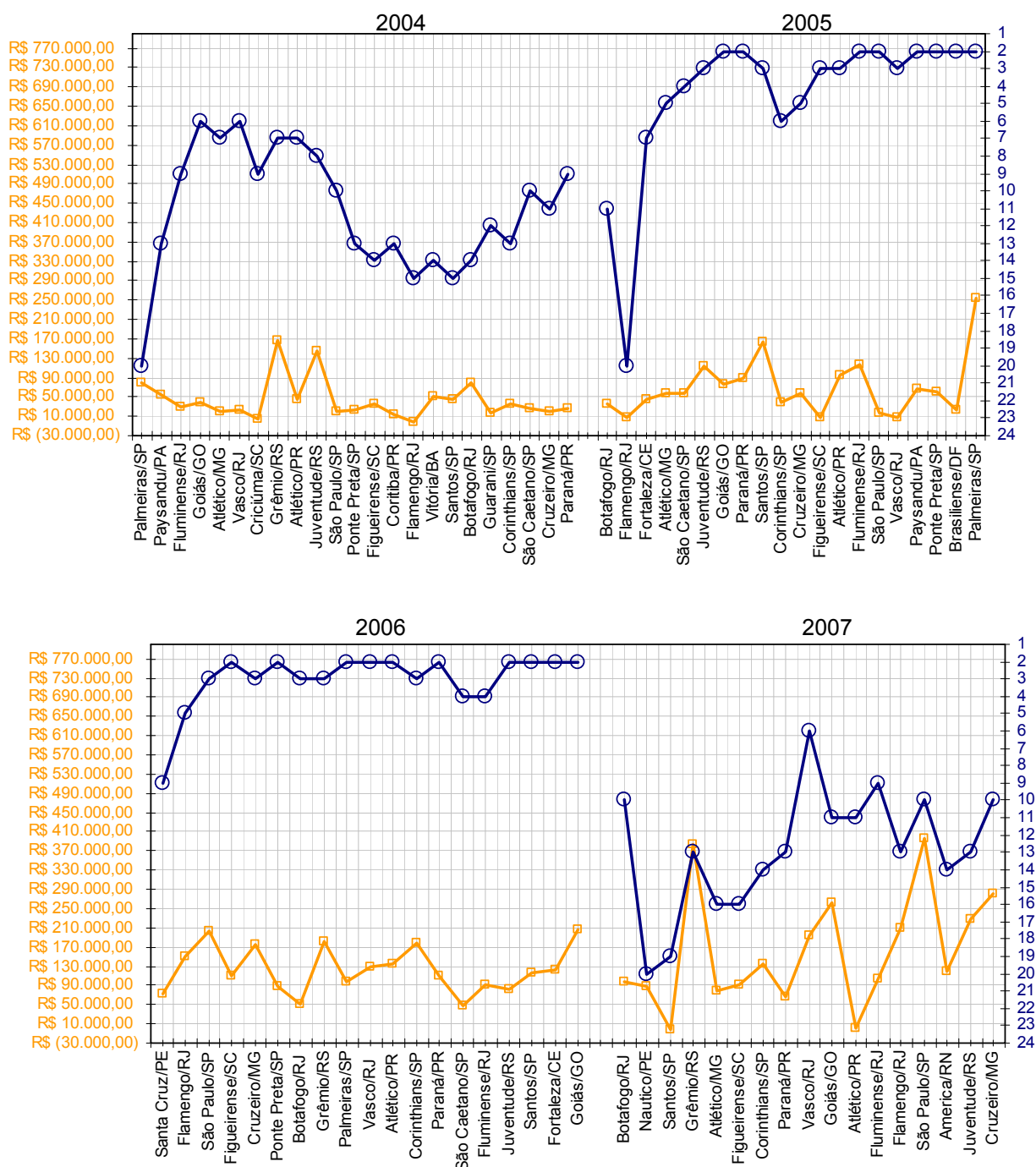
| Ano  | Variáveis         | N  | Média          | Valor Mínimo   | Valor Máximo   | Desvio Padrão | Assimetria | Curtose |
|------|-------------------|----|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|---------|
| 2004 | Público Pagante   | 23 | 9.362,43       | 5.216,00       | 20.214,00      | 3.950,87      | 1,46       | 1,67    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 99.205,13  | R\$ 54.190,00  | R\$ 282.661,00 | 53.465,62     | 2,41       | 6,27    |
|      | Despesas          |    | R\$ 55.948,26  | R\$ 42.485,16  | R\$ 116.777,74 | 14.548,95     | 3,57       | 14,94   |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 43.256,87  | R\$ (863,92)   | R\$ 165.883,26 | 40.938,91     | 2,01       | 4,01    |
| 2005 | Público Pagante   | 20 | 16.237,40      | 7.684,00       | 41.643,00      | 7.604,00      | 2,15       | 6,11    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 126.294,75 | R\$ 48.473,00  | R\$ 349.606,00 | 72.222,16     | 1,77       | 4,02    |
|      | Despesas          |    | R\$ 57.013,81  | R\$ 42.226,79  | R\$ 95.911,41  | 13.434,83     | 1,69       | 3,29    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 69.280,95  | R\$ 6.043,84   | R\$ 253.694,59 | 59.446,48     | 1,74       | 3,97    |
| 2006 | Público Pagante   | 19 | 21.562,74      | 9.119,00       | 32.279,00      | 6.212,07      | (0,21)     | (0,51)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 188.728,37 | R\$ 100.395,00 | R\$ 285.017,00 | 56.602,65     | 0,14       | (0,95)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 65.439,59  | R\$ 45.676,64  | R\$ 83.360,96  | 10.408,78     | (0,32)     | (0,55)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 123.288,78 | R\$ 48.951,22  | R\$ 205.599,68 | 48.048,58     | 0,25       | (0,89)  |
| 2007 | Público Pagante   | 17 | 17.831,76      | 3.220,00       | 33.868,00      | 9.865,36      | 0,38       | (1,08)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 238.084,47 | R\$ 42.164,00  | R\$ 513.490,00 | 141.884,90    | 0,70       | (0,28)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 77.213,04  | R\$ 45.334,69  | R\$ 128.678,98 | 23.814,70     | 0,75       | (0,15)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 160.871,43 | R\$ (3.170,69) | R\$ 395.791,87 | 118.715,15    | 0,68       | (0,27)  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Internacional teve a maior média de Público Pagante em 2006, quando se sagrou vice-campeão brasileiro. Em 2007, o clube obteve a melhor média de Margem Líquida. Novamente, quase todas as variáveis apresentaram assimetria positiva nos quatro anos, indicando que a maioria dos casos teve níveis abaixo das médias.

O gráfico de número 4 apresenta a evolução das Margens Líquidas e colocações do Internacional. Aqui, também se percebe que quando o Grêmio é o adversário, os níveis das Margens Líquidas estão entre os maiores.

GRÁFICO 4: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO INTERNACIONAL



## São Paulo

As sub-amostras do São Paulo tiveram a seguinte seleção de casos:

2004: apenas um caso foi descartado porque a partida contra a equipe do Cruzeiro foi disputada no estádio do Pacaembu e não no Morumbi, como normalmente.

2005: um dos 20 casos foi descartado. O jogo contra o Corinthians não teve qualquer receita, portanto foi desconsiderado para a análise.

2006: dois casos (partidas contra Santos e Botafogo) foram descartados porque os borderôs estavam ilegíveis.

2007: dois casos também foram descartados desta sub-amostra. Contra o Goiás e Flamengo, que não teve público e o borderô estava ilegível respectivamente.

A tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas das 4 sub-amostras do clube.

TABELA 9: RESUMO DOS DADOS DESCRITIVOS DAS SUB-AMOSTRAS DO SÃO PAULO

| Ano  | Variáveis         | N  | Média          | Valor Mínimo    | Valor Máximo     | Desvio Padrão | Assimetria | Curtose |
|------|-------------------|----|----------------|-----------------|------------------|---------------|------------|---------|
| 2004 | Público Pagante   | 22 | 8.388,73       | 2.170,00        | 27.108,00        | 6.467,52      | 1,54       | 2,24    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 111.182,55 | R\$ 25.965,00   | R\$ 399.267,00   | 93.198,22     | 1,77       | 3,35    |
|      | Despesas          |    | R\$ 63.080,33  | R\$ 38.555,76   | R\$ 151.037,62   | 27.766,00     | 1,90       | 3,95    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 48.102,21  | R\$ (20.684,11) | R\$ 248.229,38   | 65.958,08     | 1,66       | 2,96    |
| 2005 | Público Pagante   | 20 | 9.242,50       | 2.170,00        | 23.565,00        | 6.544,10      | 1,09       | 0,15    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 104.784,45 | R\$ 18.732,00   | R\$ 243.356,00   | 71.415,94     | 0,72       | (0,99)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 55.243,63  | R\$ 37.467,69   | R\$ 87.135,36    | 16.480,99     | 0,87       | (0,72)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 49.540,82  | R\$ (18.735,69) | R\$ 156.220,64   | 55.376,80     | 0,67       | (1,08)  |
| 2006 | Público Pagante   | 17 | 23.015,94      | 7.861,00        | 68.237,00        | 20.326,88     | 1,30       | 0,15    |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 280.397,65 | R\$ 93.643,00   | R\$ 684.733,00   | 205.515,35    | 0,97       | (0,75)  |
|      | Despesas          |    | R\$ 103.648,85 | R\$ 54.466,11   | R\$ 218.529,80   | 53.543,36     | 0,99       | (0,46)  |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 176.748,80 | R\$ 36.904,29   | R\$ 466.203,20   | 152.758,42    | 0,95       | (0,83)  |
| 2007 | Público Pagante   | 17 | 29.248,88      | 5.072,00        | 69.874,00        | 18.549,16     | 0,55       | (0,04)  |
|      | Arrecadação Bruta |    | R\$ 364.574,00 | R\$ 68.700,00   | R\$ 1.086.817,00 | 298.567,54    | 1,38       | 1,31    |
|      | Despesas          |    | R\$ 133.752,16 | R\$ 53.850,10   | R\$ 292.927,93   | 78.735,32     | 1,19       | 0,34    |
|      | Margem Líquida    |    | R\$ 230.821,84 | R\$ 11.208,27   | R\$ 793.889,07   | 224.205,81    | 1,55       | 1,99    |

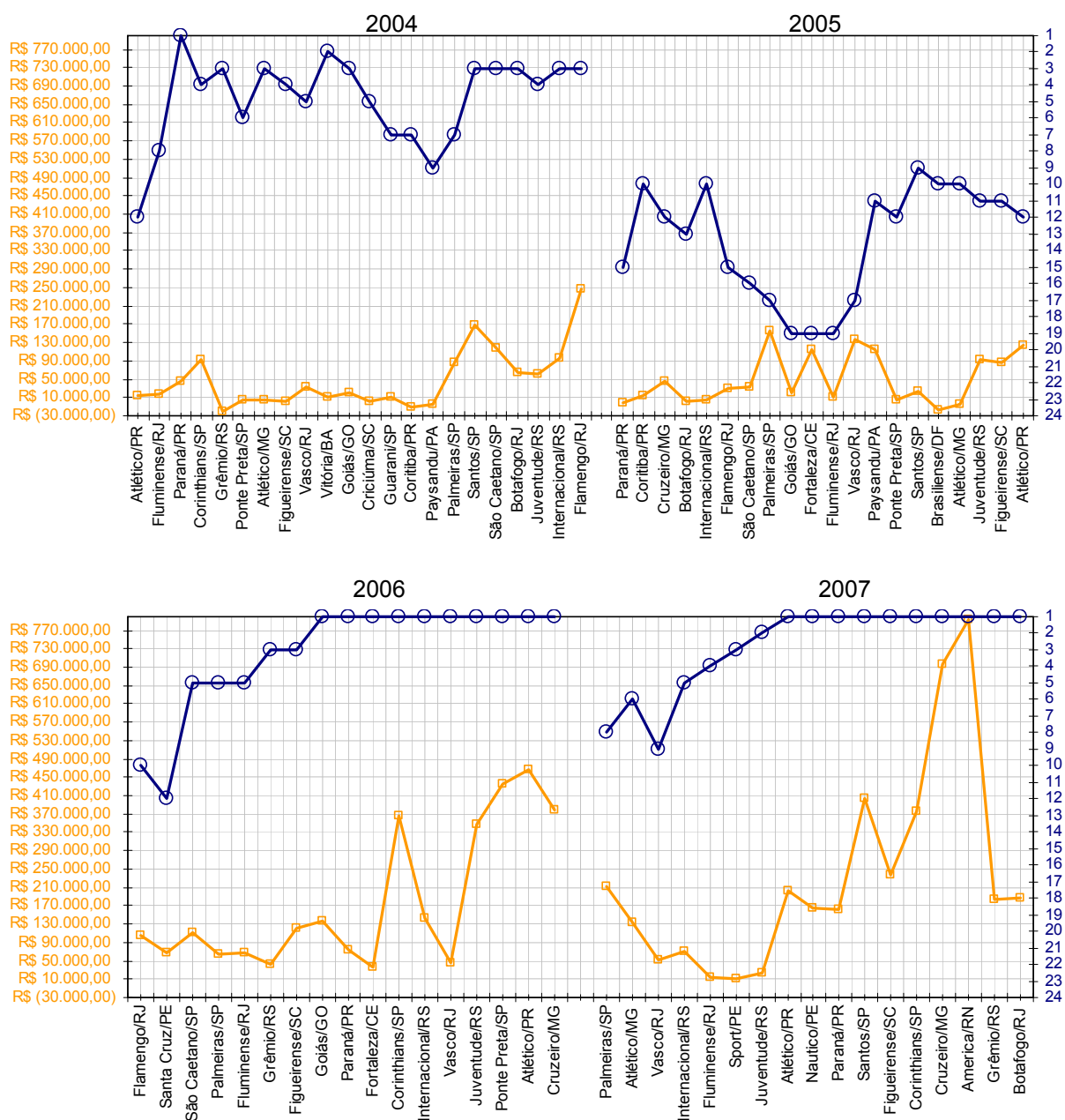
Fonte: Elaborado pelo autor.

O São Paulo teve médias de Público Pagante e Margens Líquidas significativamente superiores nos anos em que se sagrou campeão brasileiro (2006 e 2007), indicando novamente a possibilidade de uma relação direta e positiva entre desempenho esportivo e bilheteria. Esta análise está detalhada no item 4.4..



De forma semelhante aos demais clubes analisados, todas as variáveis apresentaram assimetria positiva nos quatro anos, indicando que a maioria dos casos teve níveis abaixo das médias. O gráfico de número 5 apresenta a evolução das Margens Líquidas e colocações do São Paulo ao longo dos 4 anos de análise.

GRÁFICO 5: EVOLUÇÃO DAS MARGENS LÍQUIDAS E COLOCAÇÕES DO SÃO PAULO



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 CÁLCULO DAS VARIÁVEIS

Segue abaixo a descrição do desenvolvimento dos cálculos de cada uma das variáveis que compõem o escopo da pesquisa.

#### 4.3.1. A Preferência dos Clubes

Conforme a definição constitutiva já descrita na apresentação da metodologia de pesquisa deste estudo, as preferências dos clubes de futebol são determinadas por aqueles que se declaram torcedores de algum clube. Para tanto, foi utilizada a pesquisa nacional mais recente sobre o assunto, a do Instituto Datafolha, realizada em novembro de 2007. Em destaque na tabela 10, estão os clubes em análise na presente pesquisa.

TABELA 10: PREFERÊNCIA DOS CLUBES DE FUTEBOL

| <i>Clubes</i>           | <i>Percentual</i> | <i>Torcida Total</i> |
|-------------------------|-------------------|----------------------|
| Flamengo-RJ             | 16,6%             | 30.518.849           |
| Corinthians-SP          | 11,8%             | 21.636.381           |
| <b>São Paulo-SP</b>     | <b>8,1%</b>       | <b>14.955.017</b>    |
| Palmeiras-SP            | 6,1%              | 11.270.900           |
| Vasco-RJ                | 5,5%              | 10.146.932           |
| Grêmio-RS               | 3,7%              | 6.821.860            |
| <b>Cruzeiro-MG</b>      | <b>3,3%</b>       | <b>6.134.991</b>     |
| <b>Internacional-RS</b> | <b>2,6%</b>       | <b>4.714.421</b>     |
| Santos-SP               | 2,4%              | 4.495.871            |
| Atlético-MG             | 1,9%              | 3.574.842            |
| Botafogo-RJ             | 1,7%              | 3.044.080            |
| Fluminense-RJ           | 1,4%              | 2.560.149            |
| Bahia-BA                | 1,2%              | 2.279.157            |
| Sport-PB                | 1,0%              | 1.795.226            |
| Vitória-BA              | 0,7%              | 1.217.632            |
| <b>Atlético-PR</b>      | <b>0,4%</b>       | <b>796.144</b>       |
| Ceará-CE                | 0,4%              | 686.869              |
| Coritiba-PR             | 0,4%              | 671.259              |
| Santa Cruz-PB           | 0,3%              | 640.037              |
| Fortaleza-CE            | 0,3%              | 640.037              |
| Remo-PA                 | 0,3%              | 624.427              |
| Paysandu-PA             | 0,3%              | 483.931              |
| Outros                  | 3,5%              | 6.441.585            |
| Nenhum                  | 26,0%             | 47.836.696           |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100,0%</b>     | <b>183.987.291</b>   |

Fonte: Adaptado de Datafolha (2007) e IBGE (2007).

Nota: A torcida total foi calculada através da multiplicação dos percentuais da pesquisa do Datafolha pela população de habitantes do Brasil segundo o IBGE (2007).

Os percentuais de preferência apontados são os utilizados como referência para os demais cálculos das variáveis. Para conhecer o número total de torcedores de cada clube, utilizou-se o valor percentual obtido pela pesquisa do Datafolha para multiplicar pelo número de habitantes do Brasil, 183.987.291, segundo o IBGE de 2007.

Percebem-se significativas diferenças na preferência dos clubes em análise. O São Paulo-SP chega a ter uma torcida 18 vezes maior do que a do Atlético-PR. Esta questão é determinante no cálculo do *Customer Equity* de cada clube, pois pode ser entendido como o *share-market* das torcidas de futebol.

Na tabela 11 estão resumidos os valores da variável Preferência dos Clubes de Futebol.

TABELA 11: RESUMO DA VARIÁVEL PREFERÊNCIA DOS CLUBES DE FUTEBOL

| <i>Clubes</i>    | <i>Percentual</i> | <i>Torcida Total</i> |
|------------------|-------------------|----------------------|
| São Paulo-SP     | 8,1%              | 14.955.017           |
| Cruzeiro-MG      | 3,3%              | 6.134.991            |
| Internacional-RS | 2,6%              | 4.714.421            |
| Atlético-PR      | 0,4%              | 796.144              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2. O Tamanho das Torcidas Ativas de Clubes de Futebol

O foco desta pesquisa é o valor gerado pelas torcidas em termos de bilheteria, portanto, são considerados ativos aqueles torcedores que freqüentam os jogos de seu clube enquanto mandante. As Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol analisados são definidas pelo índice de torcedores dos clubes que freqüentam estádios conforme pesquisa do Datafolha realizada em novembro de 2007.

Nesta pesquisa do Instituto Datafolha, o público entrevistado foi questionado sobre qual seria o time de preferência, mas também lhe foi feita a pergunta: “*Você costuma ir a estádios assistir a jogos de futebol, mesmo que de vez em quando?*”. O Instituto cedeu ao autor desta dissertação os dados do cruzamento entre o time de preferência e a resposta da pergunta citada acima. Os resultados percentuais em relação aos clubes em análise estão apresentados na tabela 12.

TABELA 12: COMPORTAMENTO DE IR AO ESTÁDIO POR CLUBE ANALISADO

|                      | TIME DE PREFERÊNCIA |          |               |             |
|----------------------|---------------------|----------|---------------|-------------|
|                      | São Paulo           | Cruzeiro | Internacional | Atlético-PR |
| Sim, costuma         | 24                  | 29       | 24            | 25          |
| Não costuma          | 76                  | 71       | 76            | 75          |
| Não sabe             | 0                   | 0        | 0             | 0           |
| Total em %           | 100                 | 100      | 100           | 100         |
| Base ponderada       | 958                 | 393      | 302           | 51          |
| Total Nos. absolutos | 817                 | 382      | 502           | 125         |

Fonte: Datafolha (2007).

Abaixo, segue a tabela 13 com resumo desta variável.

TABELA 13: PERCENTUAL DE TORCEDORES ATIVOS DOS CLUBES ANALISADOS.

| <i>Clubes</i>    | <i>Torcedores Ativos</i> |
|------------------|--------------------------|
| São Paulo-SP     | 24%                      |
| Cruzeiro-MG      | 29%                      |
| Internacional-RS | 24%                      |
| Atlético-PR      | 25%                      |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os percentuais de torcedores que vão ao estádio formam as Torcidas Ativas dos Clubes de Futebol analisados nesta pesquisa. Pode-se calcular o número de pessoas enquadradas nestes grupos multiplicando estes índices pelo número total de torcedores de cada clube, de acordo com o cálculo da variável Preferência dos Clubes conforme apresentado na tabela 14.

TABELA 14: TAMANHO DAS TORCIDAS ATIVAS.

| Clubes           | Torcida Total | Percentual Ativos | Torcida Ativa |
|------------------|---------------|-------------------|---------------|
| São Paulo-SP     | 14.955.017    | 24%               | 3.589.204     |
| Cruzeiro-MG      | 6.134.991     | 29%               | 1.779.147     |
| Internacional-RS | 4.714.421     | 24%               | 1.131.461     |
| Atlético-PR      | 796.144       | 25%               | 199.036       |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com os resultados apresentados na tabela acima, responde-se a primeira pergunta de pesquisa: “Qual o tamanho das Torcidas Ativas dos Clubes?”. Há de considerar que tais resultados assumem que os torcedores freqüentam apenas os jogos dos seus clubes de preferência.

#### 4.3.3. Cálculos das Margens de Contribuição dos Torcedores

Segundo Gupta e Lehmann (2006) “a margem de lucro ou de contribuição é o ganho anual gerado pelo cliente, menos os custos diretos para servi-lo”. No caso do futebol, o cliente é o torcedor; e, o ganho anual gerado por ele é tudo aquilo que comprou/consumiu gerando receitas diretas ao clube. Os clubes, cada um com as suas particularidades, ofertam aos seus torcedores diversos produtos oficiais, como roupas, acessórios, equipamentos, materiais de escritório, além de outros vários serviços como viagens, restaurantes e os espetáculos, que são as partidas no estádio. Esta última forma de relação comercial direta entre o clube e o torcedor é o foco de pesquisa desta dissertação.

Os torcedores pagam o ingresso nos estádios e, para que o clube proporcione o espetáculo, é preciso arcar com os custos administrativos do estádio e da partida em si, além das despesas burocráticas do evento, conforme os itens relacionados nos borderôs.

Para o cálculo da margem gerada pelas torcidas dos clubes foi utilizada a arrecadação bruta anual de cada Campeonato Brasileiro no período analisado, deduzida das despesas (ver tabela 15).

TABELA 15: MARGENS ANUAIS DOS CLUBES DE FUTEBOL ANALISADOS

| Ano  |                   | Atlético-PR             | Cruzeiro                | Internacional           | São Paulo               |
|------|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2004 | Arrecadação Bruta | R\$ 4.565.119,50        | R\$ 1.093.305,90        | R\$ 2.281.718,00        | R\$ 2.446.016,00        |
|      | Despesas          | R\$ 2.492.167,49        | R\$ 1.093.594,25        | R\$ 1.286.809,91        | R\$ 1.387.767,33        |
|      | <b>Margem</b>     | <b>R\$ 2.072.952,01</b> | <b>R\$ (288,35)</b>     | <b>R\$ 994.908,09</b>   | <b>R\$ 1.058.248,67</b> |
| 2005 | Arrecadação Bruta | R\$ 3.555.008,00        | R\$ 2.054.008,50        | R\$ 2.525.895,00        | R\$ 2.095.689,00        |
|      | Despesas          | R\$ 1.828.432,54        | R\$ 1.381.954,22        | R\$ 1.140.276,10        | R\$ 1.104.872,67        |
|      | <b>Margem</b>     | <b>R\$ 1.726.575,46</b> | <b>R\$ 672.054,28</b>   | <b>R\$ 1.385.618,90</b> | <b>R\$ 990.816,33</b>   |
| 2006 | Arrecadação Bruta | R\$ 3.228.785,00        | R\$ 2.222.827,60        | R\$ 3.585.839,00        | R\$ 4.766.760,00        |
|      | Despesas          | R\$ 1.694.348,26        | R\$ 1.211.676,28        | R\$ 1.243.352,19        | R\$ 1.762.030,41        |
|      | <b>Margem</b>     | <b>R\$ 1.534.436,74</b> | <b>R\$ 1.011.151,32</b> | <b>R\$ 2.342.486,81</b> | <b>R\$ 3.004.729,59</b> |
| 2007 | Arrecadação Bruta | R\$ 4.327.232,50        | R\$ 4.392.983,50        | R\$ 4.047.436,00        | R\$ 6.197.758,00        |
|      | Despesas          | R\$ 1.909.758,93        | R\$ 1.878.756,33        | R\$ 1.312.621,68        | R\$ 2.273.786,71        |
|      | <b>Margem</b>     | <b>R\$ 2.417.473,57</b> | <b>R\$ 2.514.227,17</b> | <b>R\$ 2.734.814,32</b> | <b>R\$ 3.923.971,29</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, é possível calcular a margem por ingresso a cada evento, usando a razão entre as margens e os números de público pagante. Estes resultados foram analisados e os *outliers* descartados. Então, as amostras das margens por partida de cada clube foram analisadas em uma curva de tendência que gerou os seguintes resultados.

Atlético-PR: R\$ 10,07

Cruzeiro: R\$ 5,52

Internacional: R\$ 7,29

São Paulo: R\$ 8,36

Os valores das tendências de margens encontradas multiplicados pelo número de jogos dos clubes enquanto mandantes do atual Campeonato Brasileiro da série A, que conta com 20 times, proporcionaram as margens anuais. Como a competição é disputada em dois turnos de “ida e volta” e todos os clubes se enfrentam, as tendências das margens jogo a jogo foram multiplicadas por 19. Os resultados seguem abaixo:

Atlético-PR: R\$ 191,24

Cruzeiro: R\$ 104,88

Internacional: R\$ 138,60

São Paulo: R\$ 158.83

Com os valores encontrados para a variável “Margem” do modelo proposto, fica respondida a segunda pergunta de pesquisa: “Quais são as margens que os torcedores proporcionam aos seus clubes?”.

Os resultados são coerentes com os preços praticados por cada clube analisado. Tome-se como exemplo o Cruzeiro em 2007. Mesmo com um público pagante significativamente maior e despesas menores que o Atlético-PR, obteve uma margem por ingresso quase 50% menor.

#### 4.3.4. Taxa de Desconto de Capital

A Taxa de Desconto de Capital ou o Custo do Capital são as taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro na tomada/cessão de empréstimos. A taxa básica de juros da economia brasileira é determinada pela Taxa SELIC, pois é o quanto o governo brasileiro oferece de rentabilidade anual para quem compra seus títulos públicos.

Será usada a Taxa SELIC ao ano, vigente em junho de 2008, de 12,25%.

#### 4.3.5. Cálculo do Índice de Presença das Torcidas nos estádios

A retenção é a medida para se conhecer a manutenção ou não dos negócios com os clientes (GASTAL, 2005). Nesta pesquisa os torcedores serão analisados

enquanto grupos que freqüentam os estádios de seus clubes, portanto a retenção será tomada pelo comportamento destes grupos a partir de um Índice de Presença dos torcedores nos estádios.

Pesquisas precedentes apontam a freqüência ao estádio como um fator importante para medir a lealdade do torcedor com o clube (TAPP e CLOWES, 2002; FUNK e PASTORE, 2000).

Para a aferição do Índice de Presença foram calculadas as variações percentuais do público pagante com relação aos jogos imediatamente anteriores. Em suma, quanto menor a variação, maior a fidelidade do torcedor.

Os *outliers* foram descartados para se calcular a variação anual a partir da média destas variações jogo a jogo. Na tabela 16, seguem os resultados de cada clube nos anos do período analisado.

TABELA 16: VARIAÇÃO DO PÚBLICO PAGANTE DOS CLUBES ANALISADOS

| Ano        | Atlético-PR | Cruzeiro | Internacional | São Paulo |
|------------|-------------|----------|---------------|-----------|
|            | Variação    | Variação | Variação      | Variação  |
| média 2004 | 0,15%       | 18,96%   | 3,85%         | 10,12%    |
| média 2005 | 7,16%       | 13,35%   | 6,32%         | 30,13%    |
| média 2006 | 8,07%       | 30,65%   | 1,86%         | -9,43%    |
| média 2007 | 14,82%      | -11,76%  | 20,68%        | 0,26%     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a definição operacional desta variável usou-se os valores percentuais residuais acima de 100%, ou faltantes, como fatores de redução do Índice de Presença máximo (100%), chegando assim aos Índices de Presença das torcidas dos clubes analisados expostos na tabela 17.



TABELA 17: ÍNDICE DE PRESENÇA DAS TORCIDAS DOS CLUBES ANALISADOS

| Ano          | Atlético-PR        | Cruzeiro           | Internacional      | São Paulo          |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|              | Índice de Presença | Índice de Presença | Índice de Presença | Índice de Presença |
| 2004         | 99,85%             | 81,04%             | 96,15%             | 89,88%             |
| 2005         | 92,84%             | 86,65%             | 93,68%             | 69,87%             |
| 2006         | 91,93%             | 69,35%             | 98,14%             | 90,57%             |
| 2007         | 85,18%             | 88,24%             | 79,32%             | 99,74%             |
| <b>Média</b> | <b>92,45%</b>      | <b>81,32%</b>      | <b>91,82%</b>      | <b>87,51%</b>      |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentam os Índices de Presença nos estádios e respondem a terceira pergunta de pesquisa proposta nesta dissertação: “Quais são os Índices de Presença das Torcidas de Futebol nos estádios?”. Quanto mais próximo de 100%, mais estável foi o público pagante ao longo das temporadas do Campeonato Brasileiro de 2004 a 2007.

Pode-se questionar a validade deste Índice de Presença já que o crescimento do público pagante de um ano para outro demonstraria que as torcidas estariam mais presentes nos estádios, apontando para uma tendência positiva de comprometimento junto ao clube. Entretanto, as Torcidas Ativas dos clubes analisados, têm um tamanho de no mínimo 8 vezes superior à capacidade dos estádios dos clubes analisados (ver tabela 18).

TABELA 18: PROPORÇÃO ENTRE TORCIDA ATIVA E CAPACIDADE DOS ESTÁDIOS DOS CLUBES ANALISADOS.

| Clubes           | Torcida Ativa (TA) | Capacidade dos Estádios (CE) | TA/CE |
|------------------|--------------------|------------------------------|-------|
| São Paulo-SP     | 3.589.203,97       | 80.000                       | 45    |
| Cruzeiro-MG      | 1.779.147,43       | 73.000                       | 24    |
| Internacional-RS | 1.131.460,96       | 56.000                       | 20    |
| Atlético-PR      | 199.035,97         | 25.000                       | 8     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta consideração sobre a relação do número de torcedores ativos e a capacidade dos estádios cabe como argumentação contra tal questionamento acima citado já que é provável que a variação positiva no público pagante demonstre que

tal público torcedor estava em um estado de ausência e passou então a acompanhar o clube presencialmente no estádio.

#### 4.3.6. O Valor Médio dos Torcedores Ativos – SLV médio

O CLV (*Customer Lifetime Value*) é a métrica que busca aferir a margem líquida proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento com a empresa (BERGER e NASR, 1998). Yamamoto e Aranha (2006) definem como “o potencial, em dado momento, da margem de contribuição de um cliente à empresa durante toda a sua vida ao valor presente. Ou seja, é o valor estimado monetário que o cliente traz à empresa durante toda a sua vida calculado ao valor de hoje”. Como nesta pesquisa os torcedores serão analisados enquanto grupos, ou seja, as Torcidas dos Clubes de Futebol analisados, o CLV obtido será adaptado para o conceito aqui criado de Valor do Torcedor ao Longo da Vida como Cliente, ou o *Supporter Lifetime Value* (SLV), que representa nesta pesquisa o valor médio por torcedor freqüentador de estádios.

Para a obtenção do SLV médio, serão utilizadas as (1) Margens anuais médias entre receitas e despesas de bilheteria por torcedor, o (2) Índice de Presença das torcidas de cada clube analisado e a (3) Taxa de Desconto de Capital. A fórmula a ser utilizada para tal cálculo será uma adaptação do modelo proposto por Gupta e Lehmann (2006):

$$SLV = m ( p / ( 1 + i - p ) )$$

Onde:

SLV = *Supporter Lifetime Value*

m = margem

p = índice de presença

i = taxa de desconto de capital

Os resultados de cada clube são os seguintes:

**SLV Médio do Atlético-PR = R\$ 892,88**

Onde:

$m = \text{R\$ } 191,24$

$i = 12,25\%$

$p = 92,45\%$

**SLV Médio do Cruzeiro = R\$ 275,71**

Onde:

$m = \text{R\$ } 104,88$

$i = 12,25\%$

$p = 81,32\%$

**SLV Médio do Internacional = R\$ 622,91**

$m = \text{R\$ } 138,60$

$i = 12,25\%$

$p = 91,82\%$

**SLV Médio do São Paulo = R\$ 561,89**

$m = \text{R\$ } 158,83$

$i = 12,25\%$

$p = 87,51\%$

Para a adequada interpretação destes resultados é preciso considerar que as margens utilizadas são apenas aquelas geradas pelos torcedores que compraram ingressos para assistir presencialmente aos jogos do Campeonato Brasileiro quando seus clubes foram mandantes das partidas. Diante do formato atual da competição, este recorte para o cálculo das margens envolve apenas 19 partidas anuais.

Para alcançar resultados mais completos, poder-se-ia assumir as margens encontradas para outras competições além do Campeonato Brasileiro, como os campeonatos estaduais, a Copa do Brasil, a Taça Libertadores da América e a Copa Sul-Americana. Entretanto, o autor desta dissertação optou por não realizar tal extensão para que os resultados permaneçam robustos, dentro do contexto estatístico analisado.

#### 4.3.7. Aferição do *Customer Equity* dos Clubes de Futebol

Encontrados os valores para as variáveis descritas anteriormente, finalmente foi possível calcular o Valor das Torcidas Ativas dos clubes de futebol analisados por esta pesquisa.

Esta variável está associada ao conceito de *Customer Equity*, que representa a soma dos valores de todos os clientes de uma empresa (KUMAR, RAMANI e BOHLING, 2004); ou, o somatório do CLV de todos os clientes existentes na carteira da empresa e dos novos clientes ainda a serem adquiridos (YAMAMOTO E ARANHA, 2006). A definição customizada para esta o *Customer Equity* calculado nesta pesquisa será o Valor das Torcidas Ativas, considerando que estas são formadas pelo somatório dos valores médios dos CLVs dos torcedores, ou melhor, os SLVs Médios.

Para calcular o *Customer Equity* dos Clubes de Futebol foi multiplicado o SLV Médio dos clubes pelo número de torcedores que freqüentam estádios conforme pesquisa do Datafolha de 2007, ou seja, as Torcidas Ativas. Os resultados que respondem a 4ª pergunta de pesquisa desta dissertação (“Qual o *Customer Equity* dos Clubes?”) estão apresentados na tabela de número 19.

TABELA 19: *CUSTOMER EQUITY* DOS CLUBES ANALISADOS.

|               | Torcidas Ativas | SLVs Médios | <i>Customer Equity</i> |
|---------------|-----------------|-------------|------------------------|
| São Paulo     | 3.589.203,97    | R\$ 561,89  | R\$ 2.016.737.436,06   |
| Internacional | 1.131.460,96    | R\$ 622,91  | R\$ 704.796.675,62     |
| Cruzeiro      | 1.779.147,43    | R\$ 275,71  | R\$ 490.529.976,98     |
| Atlético-PR   | 199.035,97      | R\$ 892,88  | R\$ 177.714.380,57     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apontado no desenvolvimento do estudo, existem limitações relevantes nos cálculos do *Customer Equity* dos clubes estudados. Primeiramente, foram utilizados os dados apenas do Campeonato Brasileiro, entretanto, os clubes de futebol disputam outras competições que também geram margens. Além disso, o período de tempo analisado pode apresentar variações relevantes em função do desempenho esportivo dos clubes. Outras limitações são: a possível imprecisão dos dados apontados nos borderôs e a variação do número de partidas assistidas nos estádios pelos torcedores entrevistados pela pesquisa do Datafolha. Finalmente, vale reforçar que, apesar de os clubes terem diferentes fontes de receitas diretamente ou indiretamente relacionadas aos torcedores, nesta pesquisa foram considerados somente as receitas com a venda de ingressos.

#### 4.4. ANÁLISE DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO ESPORTIVO E, A BILHETERIA E RENTABILIDADE DOS CLUBES

Conforme exposto na revisão teórica desta dissertação, uma das peculiaridades do contexto do futebol é a questão do desempenho esportivo dos times.

Em um estudo com espectadores da primeira divisão do basquete universitário americano, Pan, Gabert e McGauhgh (1997) identificaram que o resultado positivo da última partida era um importante fator para os torcedores decidirem a compra do ingresso para o jogo seguinte. Kochman (1995) explorou relações entre o desempenho esportivo das equipes e o comparecimento dos torcedores da principal liga de baseball norte-americana, e concluiu que existem indícios para haver uma relação direta entre estas variáveis.

Para verificar empiricamente a influência do desempenho esportivo no comportamento dos torcedores, serão testadas as correlações com os números de bilheteria e rentabilidade das partidas dos quatro clubes e do período analisado nesta pesquisa. Para tanto, a colocação no ranking das competições será a medida tomada como índice de desempenho esportivo dos clubes.

##### 4.4.1. Adequação das escalas

A amostra global desta pesquisa é composta por dezesseis sub-amostras independentes, quatro para cada um dos quatro times de futebol analisados. Cada clube está inserido em um contexto diferente considerando desde aspectos históricos, como também culturais, de comportamento e até estruturais como localização, conforto e capacidade dos estádios, preços dos ingressos e demais questões diretamente ligadas a bilheteria. Portanto, as amostras devem ser

analisadas separadamente e, para compará-las, deverão ser realizadas adequações nas escalas para que os dados sejam suscetíveis às análises (MALHOTRA, 2006).

Para o teste de correlações entre variáveis é necessário que haja uma adequação nas escalas. A variável “desempenho esportivo” é medida pela colocação dos clubes na tabela da competição. Trata-se de uma escala ordinal, ou seja, de estatística não-paramétrica. Já as variáveis “bilheteria” ou Público Pagante e “rentabilidade”, são escalas de razão, de estatística paramétrica.

Como as sub-amostras, ou, os dados de cada clube ano a ano, não possuem um grande número de casos, a indicação é a utilização de estatísticas não-paramétricas. Também, os dados das sub-amostras não formam uma curval normal, dificultando o uso de estatísticas paramétricas (SIEGEL, 1975; MALHOTRA, 2006).

Desta forma, as escalas serão padronizadas em ordinais para a utilização de estatística não-paramétrica através dos coeficientes de correlação por postos (ou de ordem de ranking) de Spearman e de Kendall.

As variáveis pretendidas estão distribuídas em 16 conjuntos de casos ou sub-amostras, sendo uma para cada clube de futebol analisado em cada um dos quatro anos do Campeonato Brasileiro (2004 a 2007). Para exemplificar, será exposto aqui a adequação da primeira sub-amostra, a do Atlético-PR no Campeonato Brasileiro de 2004. Segue abaixo na tabela 20 o conjunto de casos e os respectivos valores de Público Pagante, Margens e Colocação na competição.

TABELA 20: RELAÇÃO DE PÚBLICO PAGANTE, MARGENS E COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004.

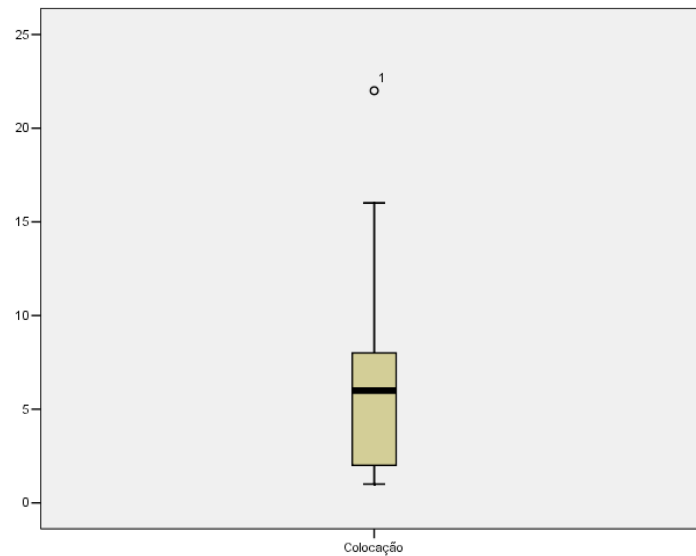
| Atlético-PR 2004 |              |                |           |
|------------------|--------------|----------------|-----------|
| Caso             | Público Pag. | Margem         | Colocação |
| 1                | 2.421        | (R\$ 9.684,85) | 22        |
| 2                | 16.510       | R\$ 92.064,68  | 15        |
| 3                | 15.958       | R\$ 90.604,52  | 16        |
| 4                | 12.222       | R\$ 55.701,69  | 10        |
| 5                | 6.914        | R\$ 18.332,01  | 8         |
| 6                | 7.428        | R\$ 20.046,30  | 8         |
| 7                | 15.668       | R\$ 101.299,58 | 6         |
| 8                | 7.178        | R\$ 22.673,30  | 8         |
| 9                | 6.059        | R\$ 3.563,40   | 9         |
| 10               | 7.260        | R\$ 18.966,50  | 8         |
| 11               | 16.369       | R\$ 104.310,23 | 6         |
| 12               | 16.394       | R\$ 101.995,98 | 5         |
| 13               | 18.865       | R\$ 140.483,10 | 5         |
| 14               | 9.063        | R\$ 31.642,01  | 6         |
| 15               | 10.349       | R\$ 44.650,21  | 2         |
| 16               | 18.990       | R\$ 148.991,81 | 2         |
| 17               | 19.544       | R\$ 162.027,93 | 2         |
| 18               | 14.606       | R\$ 126.578,31 | 1         |
| 19               | 17.369       | R\$ 165.396,24 | 1         |
| 20               | 16.768       | R\$ 154.281,73 | 1         |
| 21               | 21.165       | R\$ 252.996,01 | 1         |
| 22               | 20.061       | R\$ 226.031,32 | 2         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a utilização de coeficiente de correlação, é necessário adaptar os casos da tabela acima em uma ordem de postos. Para tanto, os valores deverão ser classificados em um ranking. Antes desta adaptação é importante fazer uma varredura nos dados para verificar a existência de *outliers* que possam distorcer os resultados. Nesta sub-amostra, apenas o 1º caso com a 22ª Colocação do Atlético-PR foi detectado como *outlier* em relação ao restante do conjunto (ver gráfico 6).



GRÁFICO 6: GRÁFICO BOXPLOT DAS COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004



Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizando uma análise mais cuidadosa do caso *outlier*, percebem-se valores discrepantes em relação ao restante do conjunto, já que este teve o menor Público Pagante, a menor Margem e a pior Colocação. Entretanto, como aqui se constata uma forte direção das três variáveis, tal caso pode ser um importante indicador de tendência nesta correlação. Desta forma, o caso não foi excluído.

Retomando a adaptação dos valores da sub-amostra em exemplo, estabelece-se um rankeamento pelo número de casos. Portanto, os valores devem ser enquadrados do 1º (que representa o melhor valor) ao 22º (que representa o pior valor). Estes julgamentos de valor são necessários para ajustar a direção das variáveis à direção do desempenho esportivo, que é medido pela colocação no ranking do Campeonato Brasileiro. Na tabela 21 seguem os casos já adaptados para postos de ordem.

TABELA 21: RELAÇÃO DE PÚBLICO PAGANTE, MARGENS E COLOCAÇÕES DO ATLÉTICO-PR EM 2004 EM ORDEM DE RANKING.

| <b>Atlético-PR 2004</b> |                     |               |                  |
|-------------------------|---------------------|---------------|------------------|
| <b>Caso</b>             | <b>Público Pag.</b> | <b>Margem</b> | <b>Colocação</b> |
| 1                       | 22                  | 22            | 22               |
| 2                       | 8                   | 12            | 20               |
| 3                       | 11                  | 13            | 21               |
| 4                       | 14                  | 14            | 19               |
| 5                       | 20                  | 20            | 14               |
| 6                       | 17                  | 18            | 14               |
| 7                       | 12                  | 11            | 11               |
| 8                       | 19                  | 17            | 14               |
| 9                       | 21                  | 21            | 18               |
| 10                      | 18                  | 19            | 14               |
| 11                      | 10                  | 9             | 11               |
| 12                      | 9                   | 10            | 9                |
| 13                      | 5                   | 7             | 9                |
| 14                      | 16                  | 16            | 11               |
| 15                      | 15                  | 15            | 4                |
| 16                      | 4                   | 6             | 4                |
| 17                      | 3                   | 4             | 4                |
| 18                      | 13                  | 8             | 1                |
| 19                      | 6                   | 3             | 1                |
| 20                      | 7                   | 5             | 1                |
| 21                      | 1                   | 1             | 1                |
| 22                      | 2                   | 2             | 4                |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebem-se “empates” no rankeamento da Colocação em diversos casos, mas, segundo Siegel (1975), seu efeito é insignificante sobre o coeficiente de correlação por postos de Spearman. Por outro lado, Malhotra (2006) aponta o coeficiente de Kendall como o mais apropriado para estes casos com diversos empates.

Aplicando-se os valores da tabela 21 no *software* estatístico SPSS 13 e usando a correlação bivariada entre as variáveis (1) Colocação e Público Pagante; e, (2) Colocação e Margens, foram obtidos os resultados apresentados nas tabelas 22 e 23.

TABELA 22: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2004.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,514**    |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,001      |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,514**          | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,001            | .         |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,649**    |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,001      |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,649**          | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,001            | .         |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 23: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2004.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,633**  |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,000    |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,633**    | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,000      | .       |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,787**  |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,000    |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,787**    | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,000      | .       |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

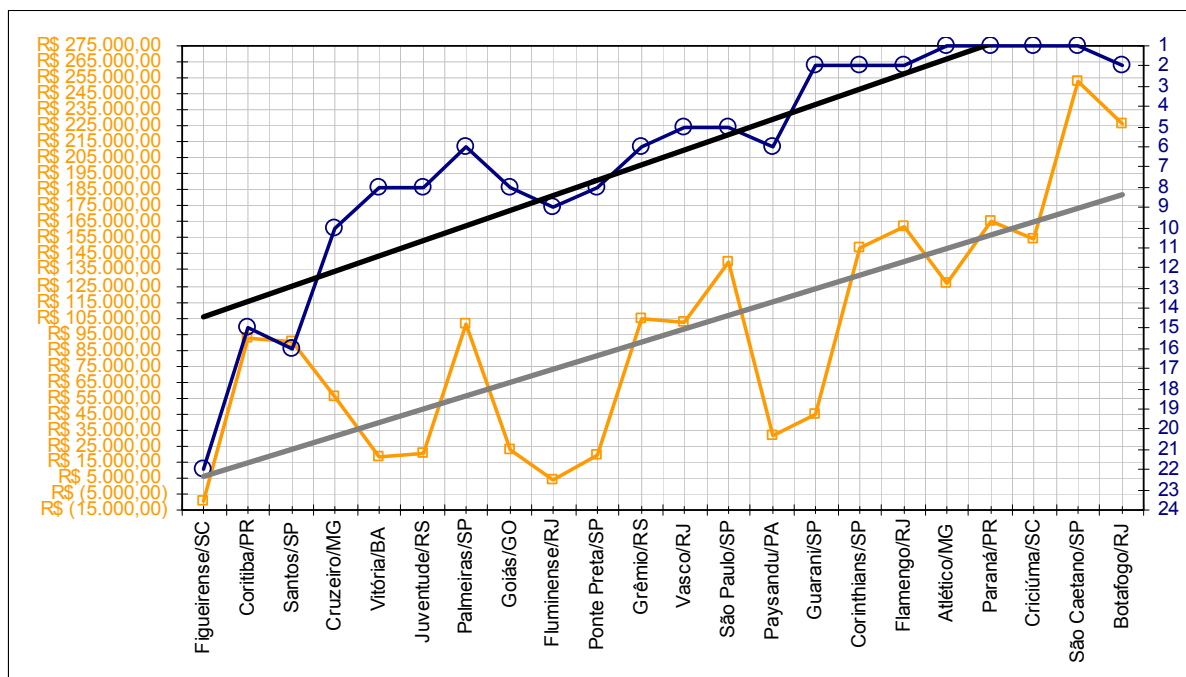
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

De acordo com a tabela de valores críticos do Coeficiente de Correlação de Spearman, para o número de 22 casos, a significância ao nível 0,05 é de 0,359 e ao de 0,01 é de 0,508 (SIEGEL, 1975). Ambos os coeficientes de Spearman e Kendall, nas duas correlações testadas mostraram-se significantes. A partir dos resultados, é possível afirmar que no Campeonato Brasileiro de 2004, quando a colocação do Atlético-PR melhorou na tabela da competição, suas vendas de ingressos e rentabilidade das partidas também melhoraram.

De fato, esta correlação positiva fica visível no gráfico 7 que apresenta a evolução da colocação e margens ao longo dos jogos disputados como mandante. As margens estão representadas pela linha em cinza e a colocação pela linha em preto. A linha reta em preto representa a tendência linear da variável “colocação” e a linha reta em cinza a tendência linear da variável “margem”.

Para ilustração nos gráficos, a Margem foi escolhida em detrimento do Público Pagante já que o foco desta pesquisa é o retorno financeiro e, teoricamente, é mais precisa em uma análise de oferta-demanda já que inclui a questão do preço do ingresso.

GRÁFICO 7: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2004.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este mesmo procedimento foi realizado para as demais 15 sub-amostras desta pesquisa. Os resultados e considerações estão apresentados nas análises a seguir.

**Atlético-PR – 2005:**

TABELA 24: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2005.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,120           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,482            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,120     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,482      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,148           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,545            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,148     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,545      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |

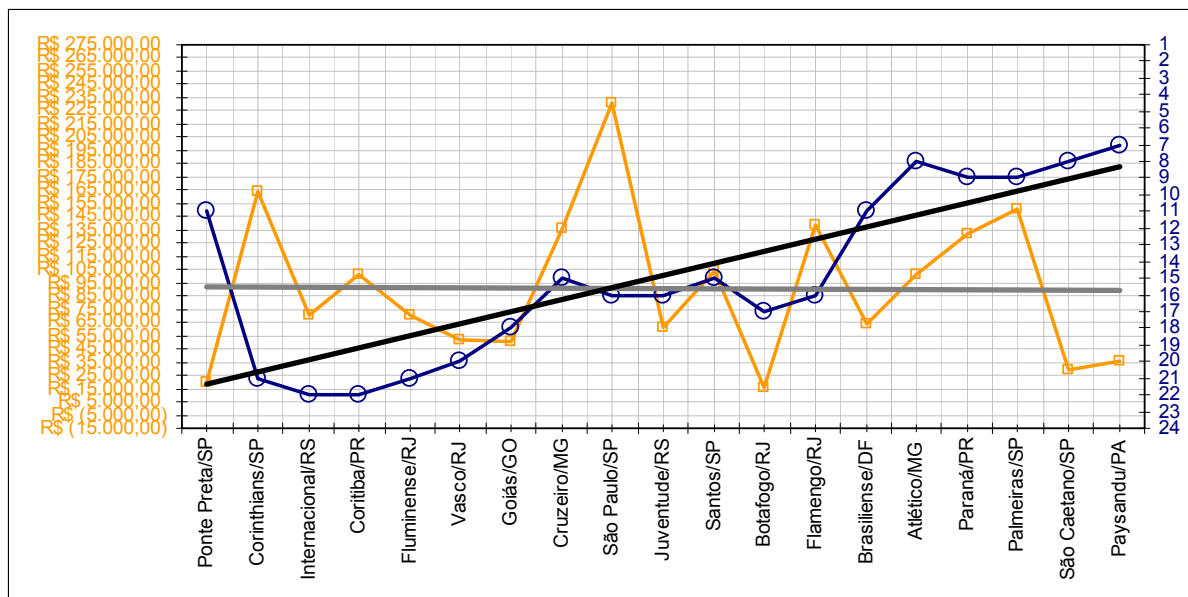
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 25: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2005.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,096   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,573    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,096     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,573      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,118   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,630    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,118     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,630      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 8: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2005.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados dos coeficientes de correlação comprovam o que se percebe visualmente pelo gráfico 8: não há uma relação direta e linear entre as variáveis. Conclui-se que em 2005 a torcida do Atlético-PR que foi ao estádio não teve uma tendência de comportamento em função da colocação do clube no campeonato. Pois, apesar de a colocação ter melhorado ao longo da competição, as margens permaneceram sem uma tendência definida.

**Atlético-PR – 2006:**

TABELA 26: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2006.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,036      |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,842      |
|                 |                 | N                       | 18              | 18        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,036            | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,842            | .         |
|                 |                 | N                       | 18              | 18        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,058      |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,818      |
|                 |                 | N                       | 18              | 18        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,058            | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,818            | .         |
|                 |                 | N                       | 18              | 18        |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

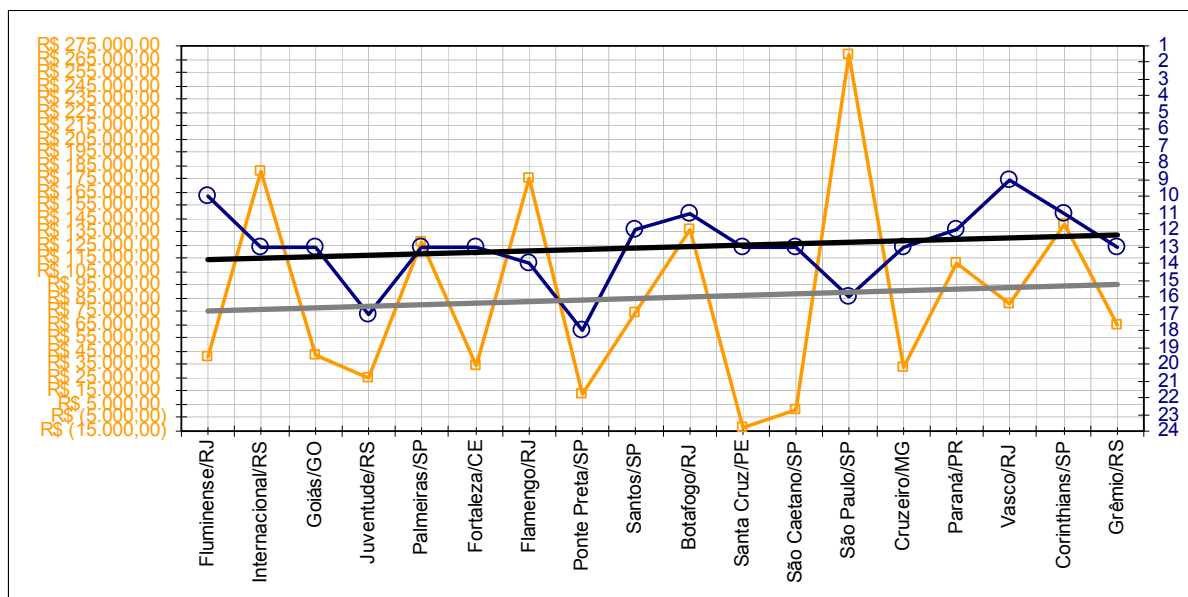
TABELA 27: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,153    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,403    |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,153      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,403      | .       |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,187    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,457    |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,187      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,457      | .       |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.



GRÁFICO 9: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2006.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2006, novamente os coeficientes de correlação não apontaram uma relação direta entre as variáveis. Pelo gráfico 9, percebe-se uma forte variação de um caso para outro em relação as margens. Entretanto, as linhas de tendência linear parecem compartilhar da mesma direção, estando paralelas.

**Atlético-PR – 2007:**

TABELA 28: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,024     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,887      |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,024           | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,887            | .         |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,018     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,943      |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,018           | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,943            | .         |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |

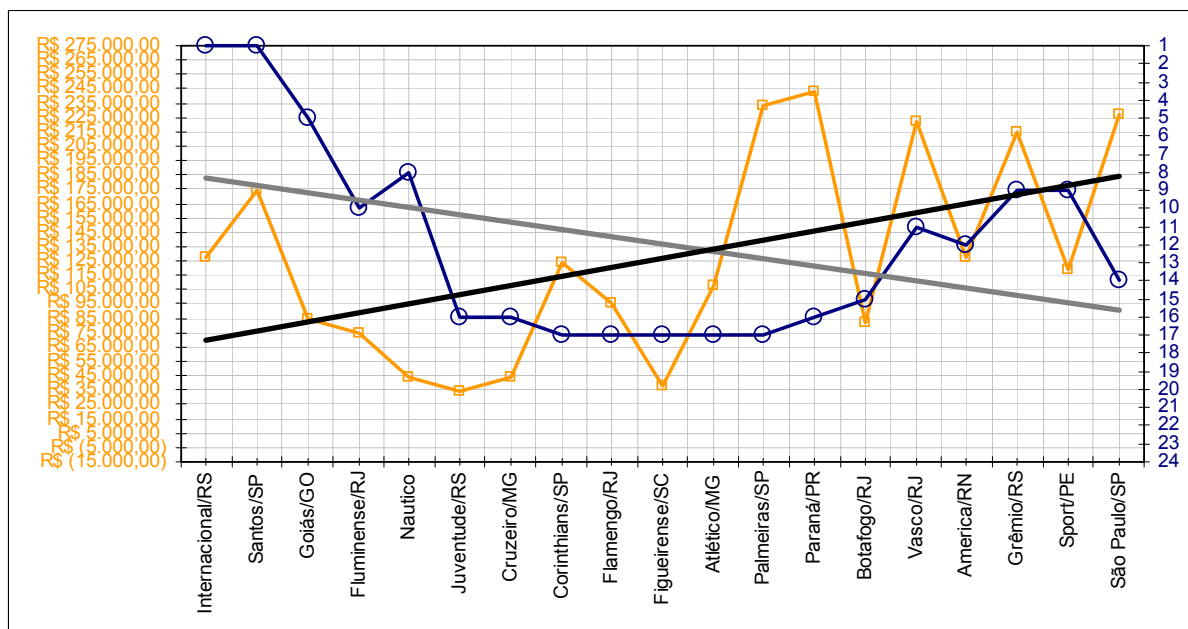
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 29: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,061    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,723    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,061      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,723      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,112    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,649    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,112      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,649      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

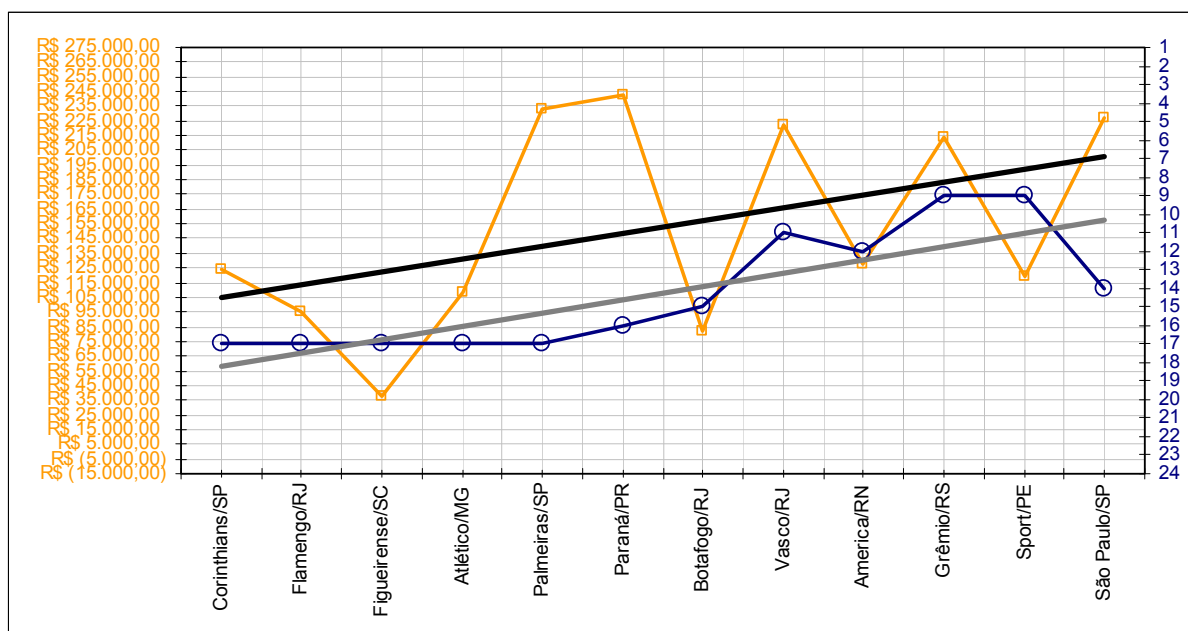
GRÁFICO 10: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2007.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2007 também não foram constatadas correlações significativas para afirmar que houve uma relação direta entre colocação do clube e margens. As linhas de tendência linear do gráfico 10 demonstram esta mesma conclusão. Entretanto, percebe-se que a partir do 8º jogo “em casa”, contra o Corinthians, o Atlético-PR iniciou uma reação na classificação. Este período que envolve os 12 casos seguintes da análise aponta para uma relação direta entre as variáveis (ver gráfico 11).

GRÁFICO 11: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO-PR EM 2007, A PARTIR DO 8º CASO.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Aplicando este conjunto de casos (a partir do 8º jogo) ao SPSS para testar os coeficientes de correlação de Kendall e Spearman, têm-se os seguintes resultados apresentados nas tabelas 30 e 31.

TABELA 30: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,382            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,100            |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,382      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,100      | .               |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,548            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,065            |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,548      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,065      | .               |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 31: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,149    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,519    |
|                 |           | N                       | 12        | 12      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,149      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,519      | .       |
|                 |           | N                       | 12        | 12      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,265    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,405    |
|                 |           | N                       | 12        | 12      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,265      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,405      | .       |
|                 |           | N                       | 12        | 12      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Apesar de uma melhoria nos coeficientes, mesmo assim nenhum se mostrou significativo e com uma relação direta suficientemente forte entre as variáveis.

**Cruzeiro – 2004:**

TABELA 32: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2004.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,293            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,072            |
|                 |                 | N                       | 21        | 21              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,293      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,072      | .               |
|                 |                 | N                       | 21        | 21              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,360            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,109            |
|                 |                 | N                       | 21        | 21              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,360      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,109      | .               |
|                 |                 | N                       | 21        | 21              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

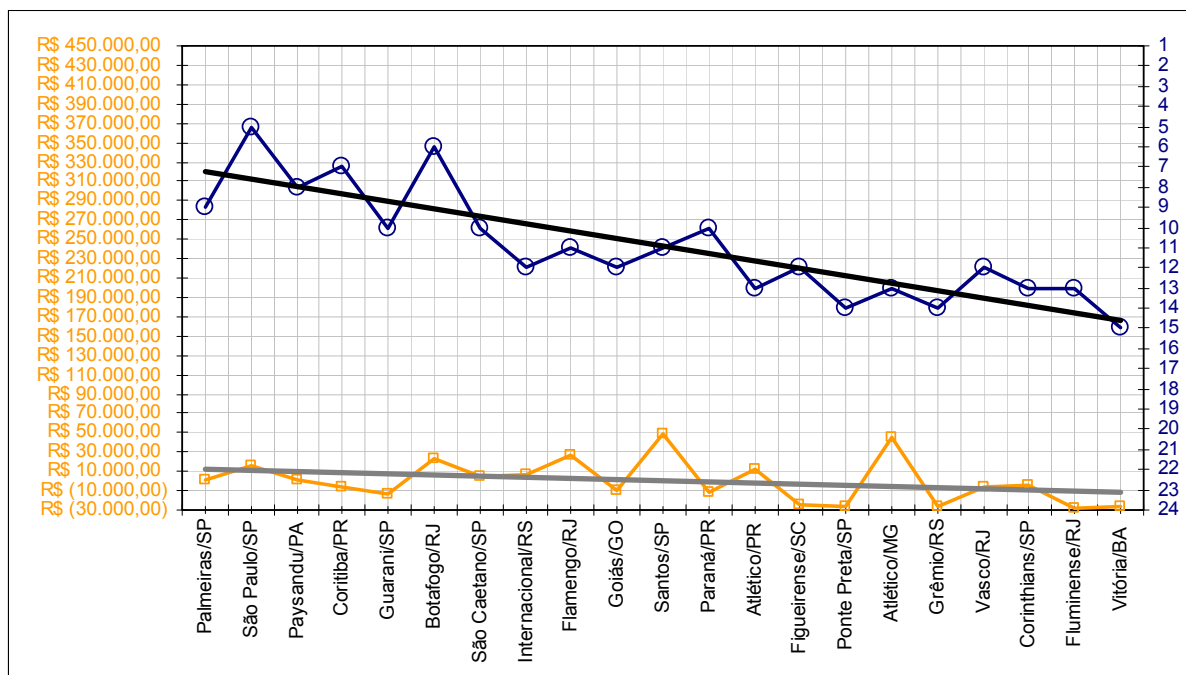
TABELA 33: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2004.

| Correlations    |           |                         | Margens | Colocação |
|-----------------|-----------|-------------------------|---------|-----------|
| Kendall's tau_b | Margens   | Correlation Coefficient | 1,000   | ,323*     |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .       | ,047      |
|                 |           | N                       | 21      | 21        |
|                 | Colocação | Correlation Coefficient | ,323*   | 1,000     |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,047    | .         |
|                 |           | N                       | 21      | 21        |
| Spearman's rho  | Margens   | Correlation Coefficient | 1,000   | ,451*     |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .       | ,040      |
|                 |           | N                       | 21      | 21        |
|                 | Colocação | Correlation Coefficient | ,451*   | 1,000     |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,040    | .         |
|                 |           | N                       | 21      | 21        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 12: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2004.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No teste de correlação entre margens e colocação do Cruzeiro em 2004 os resultados foram significativos ( $\alpha$  abaixo de 0,05). Segundo a tabela de valores críticos do Coeficiente de Correlação de Spearman, para 20 casos, ao nível  $\alpha = 0,05$ , o valor de  $r_s$  deve ser superior a 0,377 (SIEGEL, 1975). Portanto, há uma relação positiva e direta entre margem e colocação para esta sub-amostra do Cruzeiro.

**Cruzeiro – 2005:**

TABELA 34: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2005.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,112           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,520            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,112     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,520      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,130           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,594            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,130     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,594      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

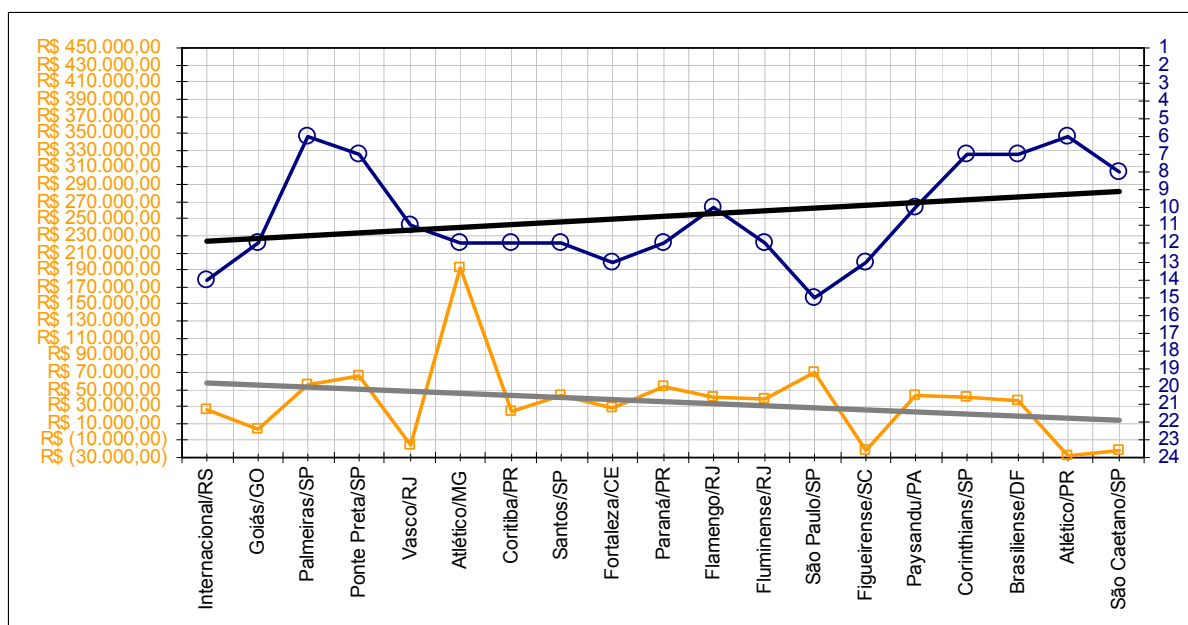
TABELA 35: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2005.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,025   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,886    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,025     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,886      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,031   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,899    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,031     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,899      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.



GRÁFICO 13: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2005.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados de correlação entre colocação e margem ou público pagante em 2005 para o Cruzeiro não acusaram uma relação significativa nem direta. No gráfico 13 se percebe um evento excepcional na partida contra o Atlético-MG, um “clássico” da cidade de Belo Horizonte - MG. Excluindo este caso da amostra, foram novamente traçadas as linhas de tendência e testados os coeficientes, conforme apresentado no gráfico 14 e nas tabelas 36 e 37.

TABELA 36: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,090           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,616            |
|                 |                 | N                       | 18        | 18              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,090     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,616      | .               |
|                 |                 | N                       | 18        | 18              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,095           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,707            |
|                 |                 | N                       | 18        | 18              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,095     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,707      | .               |
|                 |                 | N                       | 18        | 18              |

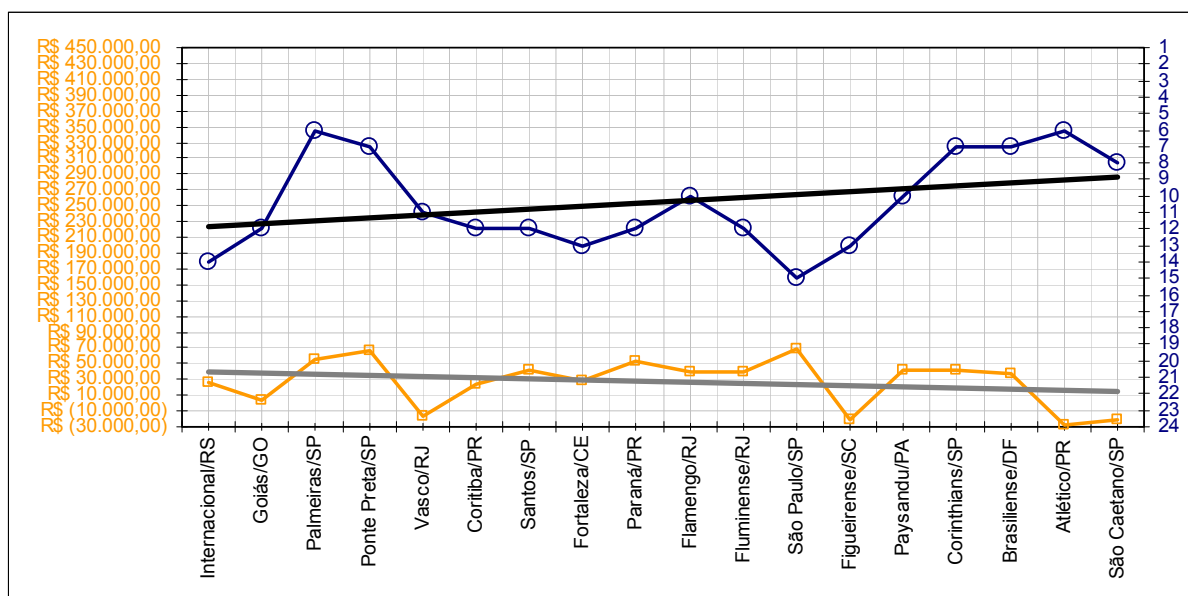
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 37: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,007    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,969    |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,007      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,969      | .       |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,012    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,964    |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,012      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,964      | .       |
|                 |           | N                       | 18        | 18      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 14: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2005, EXCLUÍDO O CASO CONTRA O ATLÉTICO-MG.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Não houve mudanças na interpretação dos resultados uma vez que os coeficientes de correlação continuaram não significativos e sem uma tendência definida na direção. No gráfico 14 também não se percebem mudanças no comportamento das linhas de tendência linear.

**Cruzeiro – 2006:**

TABELA 38: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2006.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,306            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,096            |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,306      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,096      | .               |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,425            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,089            |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,425      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,089      | .               |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |

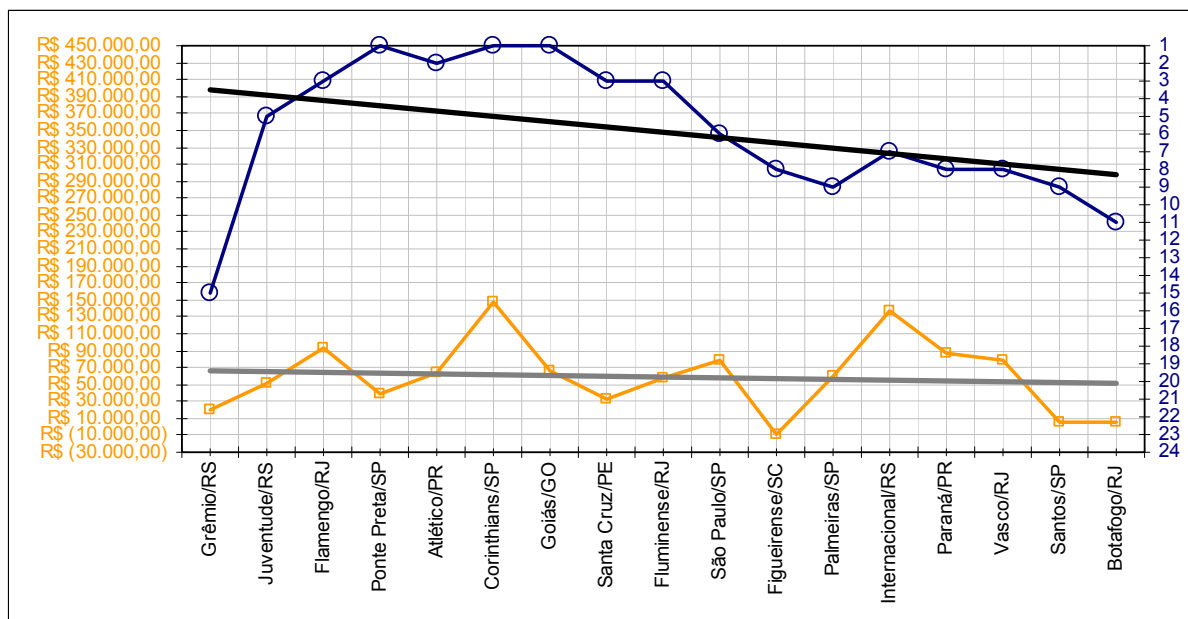
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 39: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2006.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,260    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,157    |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,260      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,157      | .       |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,409    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,103    |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,409      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,103      | .       |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 15: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2006.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2006 não foi encontrada uma relação direta entre as variáveis testadas. A partir da observação gráfica (ver gráfico 15), testaram-se os dados a partir da 5ª rodada (jogo contra o Atlético-PR). Os resultados dos testes e o gráfico adaptado estão apresentados nas tabelas 40 e 41 e no gráfico 16.

TABELA 40: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,400            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,064            |
|                 |                 | N                       | 13        | 13              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,400      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,064      | .               |
|                 |                 | N                       | 13        | 13              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,527            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,064            |
|                 |                 | N                       | 13        | 13              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,527      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,064      | .               |
|                 |                 | N                       | 13        | 13              |

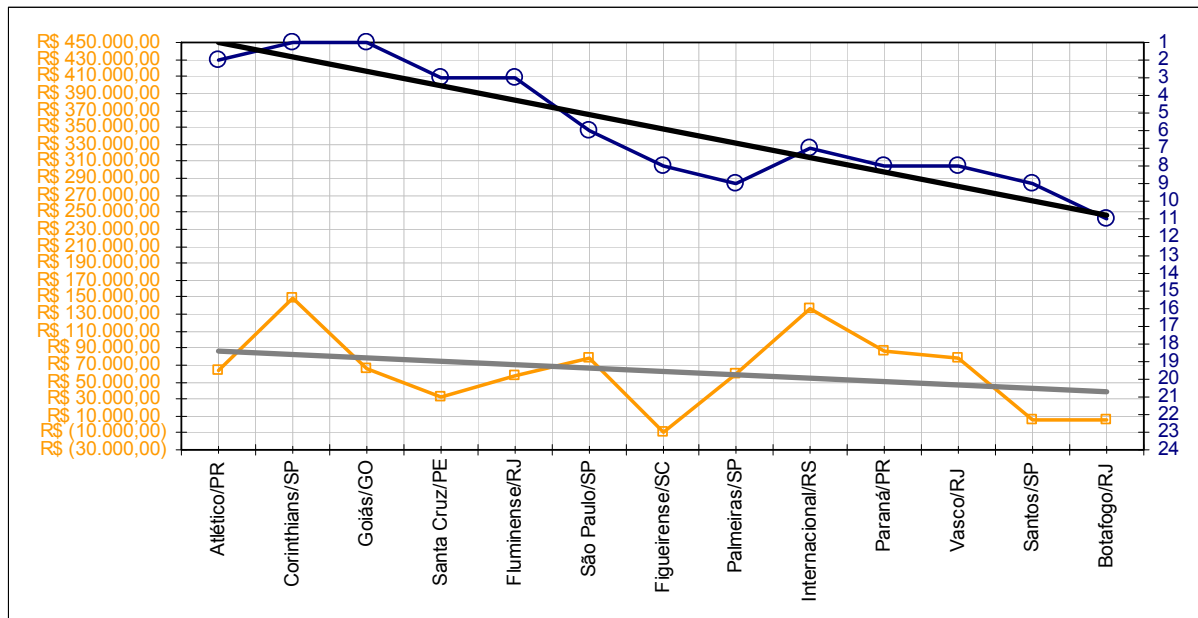
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 41: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,294    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,174    |
|                 |           | N                       | 13        | 13      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,294      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,174      | .       |
|                 |           | N                       | 13        | 13      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,427    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,145    |
|                 |           | N                       | 13        | 13      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,427      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,145      | .       |
|                 |           | N                       | 13        | 13      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 16: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2006, A PARTIR DO 5º CASO.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Coeficiente de Spearman chegou muito próximo de ser significativo e forte o suficiente (valor crítico de 0,506 para  $N = 12$  e  $\alpha = 0,05$ ) para apontar uma relação direta entre colocação e público pagante a partir da 5ª rodada de 2006. Mas ainda assim os resultados não apontaram uma relação direta entre as variáveis.

**Cruzeiro – 2007:**

TABELA 42: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2007.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,184            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,287            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,184      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,287      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,219            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,367            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,219      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,367      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

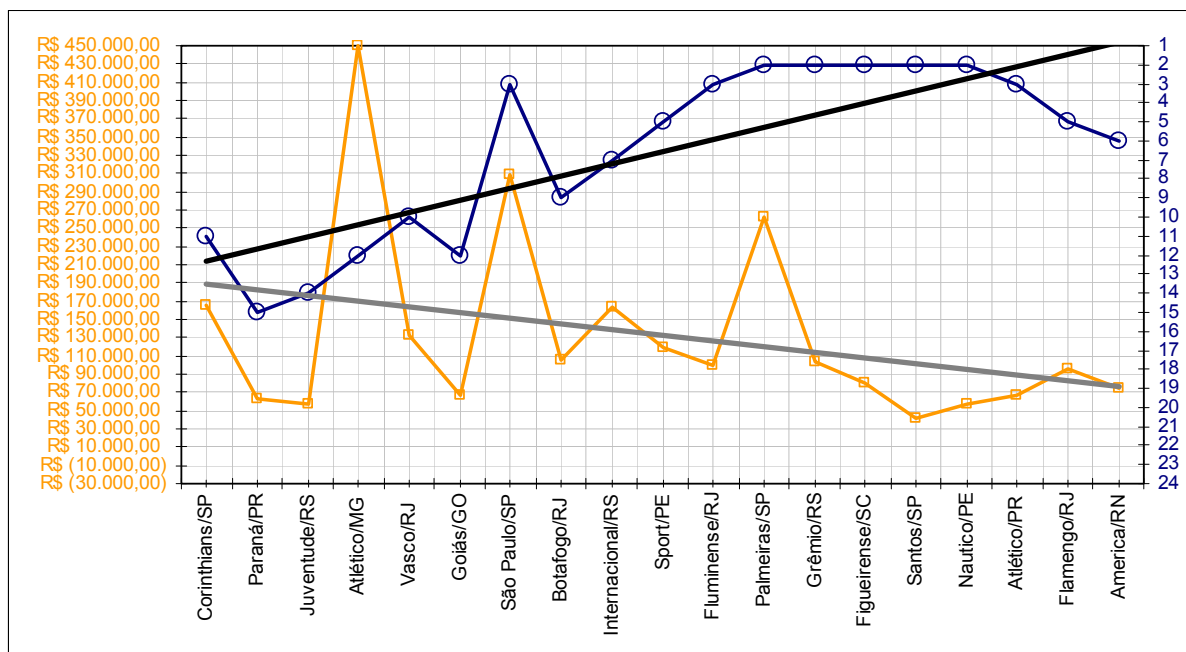
TABELA 43: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO CRUZEIRO EM 2007.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,073   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,670    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,073     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,670      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,069   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,778    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,069     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,778      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.



GRÁFICO 17: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO CRUZEIRO EM 2007.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente, em 2007, não foi constatada uma relação direta. No gráfico 17 percebe-se uma direção contrária das variáveis pela tendência linear.

**Internacional – 2004:**

TABELA 44: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2004.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,070           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,651            |
|                 |                 | N                       | 23        | 23              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,070     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,651      | .               |
|                 |                 | N                       | 23        | 23              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | -,103           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,640            |
|                 |                 | N                       | 23        | 23              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | -,103     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,640      | .               |
|                 |                 | N                       | 23        | 23              |

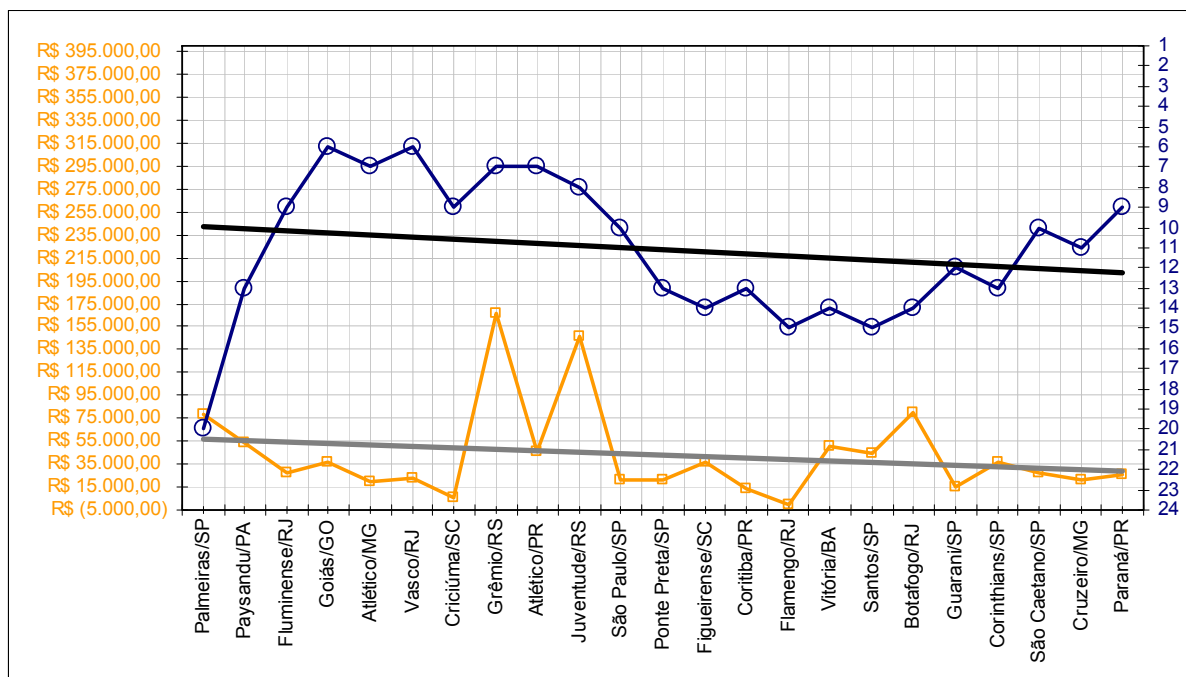
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 45: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2004.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,029   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,852    |
|                 |           | N                       | 23        | 23      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,029     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,852      | .       |
|                 |           | N                       | 23        | 23      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,040   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,857    |
|                 |           | N                       | 23        | 23      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,040     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,857      | .       |
|                 |           | N                       | 23        | 23      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 18: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2004.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados em relação a sub-amostra do Internacional no ano de 2004 não apontam uma relação direta entre as variáveis (ver tabelas 44 e 45). Entretanto, percebe-se pelo gráfico 18 que os “clássicos” regionais contra o Grêmio e Juventude têm grande impacto positivo nas margens.

**Internacional – 2005:**

TABELA 46: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2005.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,148            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,396            |
|                 |                 | N                       | 20        | 20              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,148      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,396      | .               |
|                 |                 | N                       | 20        | 20              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,202            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,393            |
|                 |                 | N                       | 20        | 20              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,202      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,393      | .               |
|                 |                 | N                       | 20        | 20              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

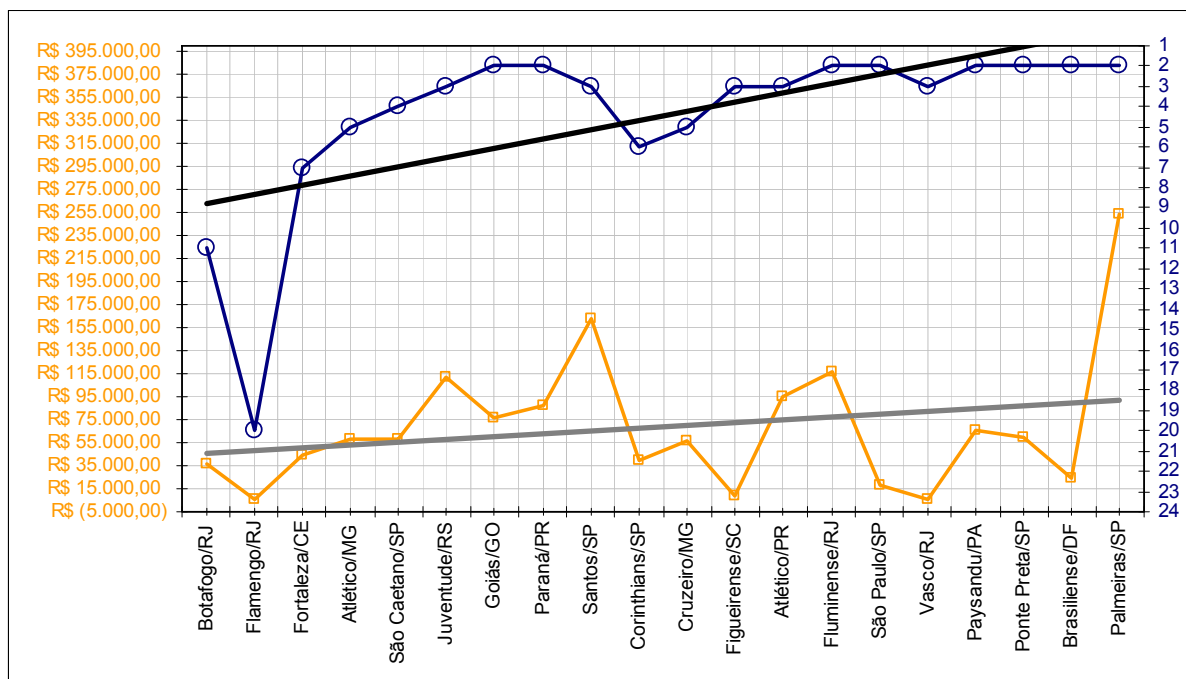
TABELA 47: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2005.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,348*   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,045    |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,348*     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,045      | .       |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,419    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,066    |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,419      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,066      | .       |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 19: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2005.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos testes de correlação não-paramétrica da sub-amostra do Internacional em 2005, o Coeficiente de Kendall apontou uma relação significativa entre as variáveis Colocação e Margens ao nível  $\alpha = 0,05$ . Entretanto, o valor 0,348 do *tau* de Kendall é baixo para interpretar uma relação direta entre as variáveis.

**Internacional – 2006:**

TABELA 48: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2006.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,135            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,464            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,135      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,464      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,207            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,395            |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,207      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,395      | .               |
|                 |                 | N                       | 19        | 19              |

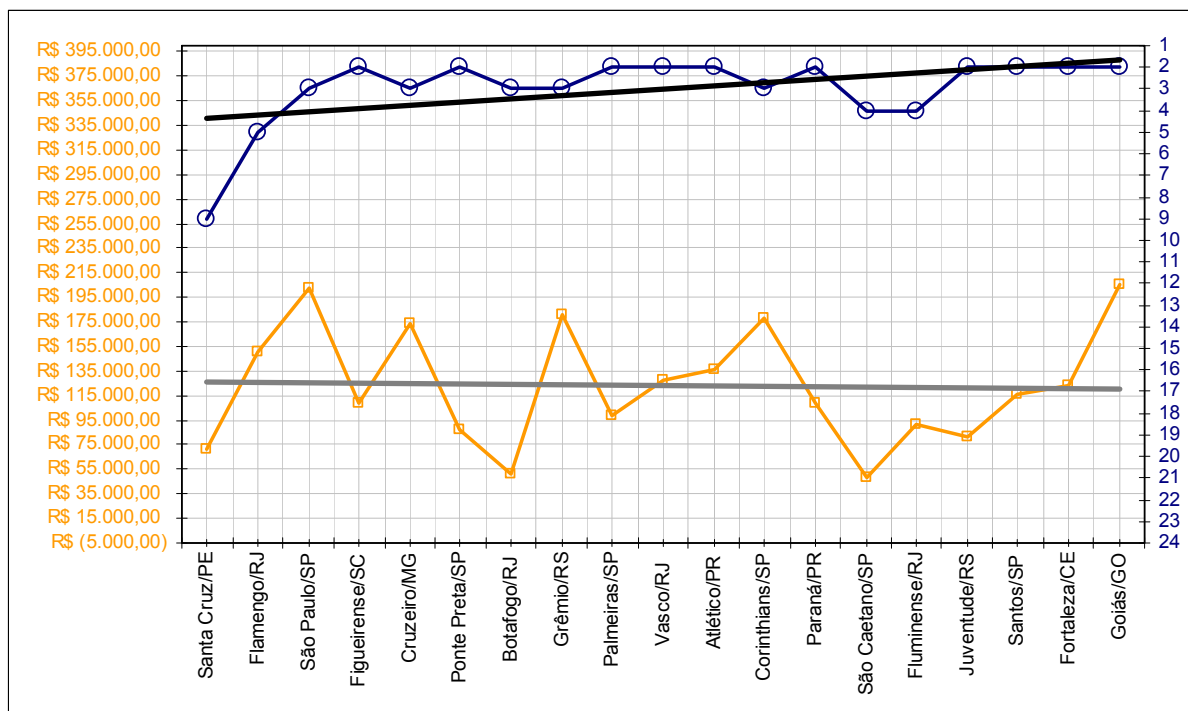
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 49: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2006.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,064    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,729    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,064      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,729      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,101    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,682    |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,101      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,682      | .       |
|                 |           | N                       | 19        | 19      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 20: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2006.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2006 o Internacional ficou pelo segundo ano seguido com o título de vice-campeão brasileiro. A partir da 3ª partida disputada em seus domínios contra o São Paulo, sua colocação na tabela de classificação manteve-se estável. Os testes de correlação não-paramétrica não apontaram uma relação direta entre as variáveis Colocação com Margens e Público pagante.

**Internacional – 2007:**

TABELA 50: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2007.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,339            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,066            |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,339      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,066      | .               |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,443            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,075            |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,443      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,075      | .               |
|                 |                 | N                       | 17        | 17              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 51: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO INTERNACIONAL EM 2007.

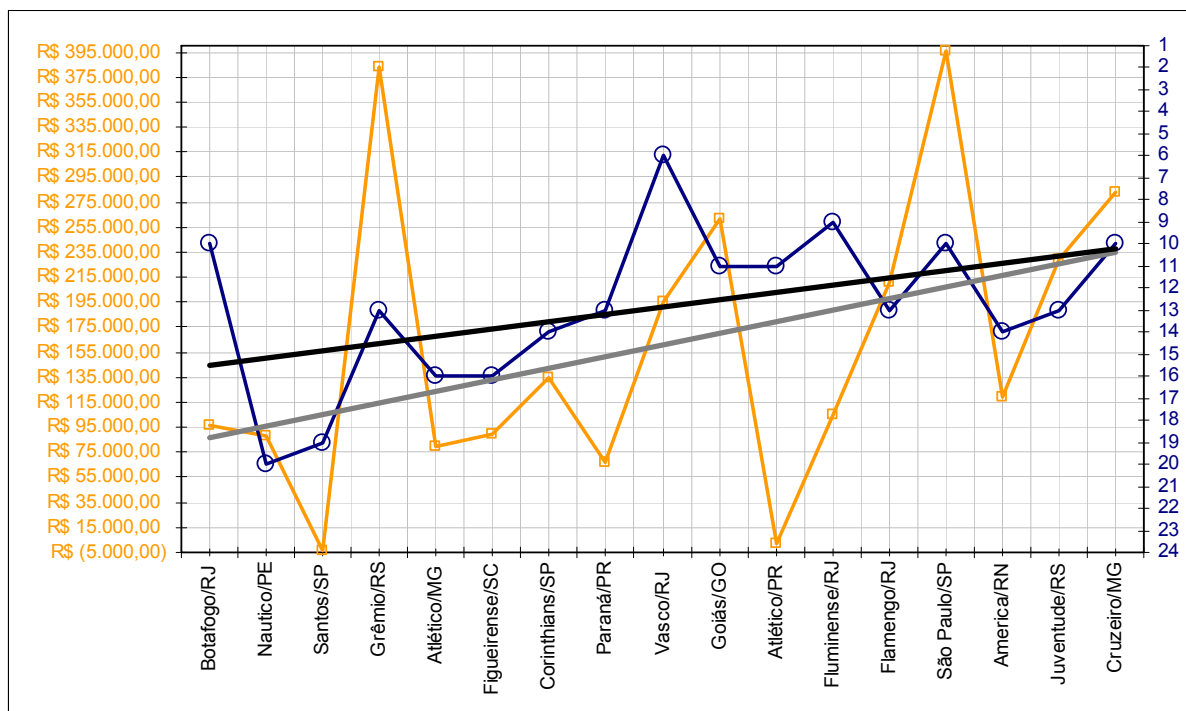
| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,370*   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,045    |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,370*     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,045      | .       |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,467    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,059    |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,467      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,059      | .       |
|                 |           | N                       | 17        | 17      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.



GRÁFICO 21: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO INTERNACIONAL EM 2007.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2007, o Internacional não repetiu as campanhas em termos de desempenho esportivo de 2005 e 2006. Quanto as correlações, o teste de Kendall apontou uma relação positiva significativa entre a Colocação e as Margens. Entretanto, o nível do *tau* de Kendall é baixo para interpretar uma relação direta entre as variáveis.

Percebe-se que, além do Grêmio, o São Paulo parece ser um rival importante para a torcida do Internacional, já que assim como em 2006, a Margem gerada neste confronto foi das mais altas da sub-amostra (ver gráfico 21).

**São Paulo – 2004:**

TABELA 52: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2004.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,282      |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,081      |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,282            | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,081            | .         |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | ,376      |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,084      |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | ,376            | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,084            | .         |
|                 |                 | N                       | 22              | 22        |

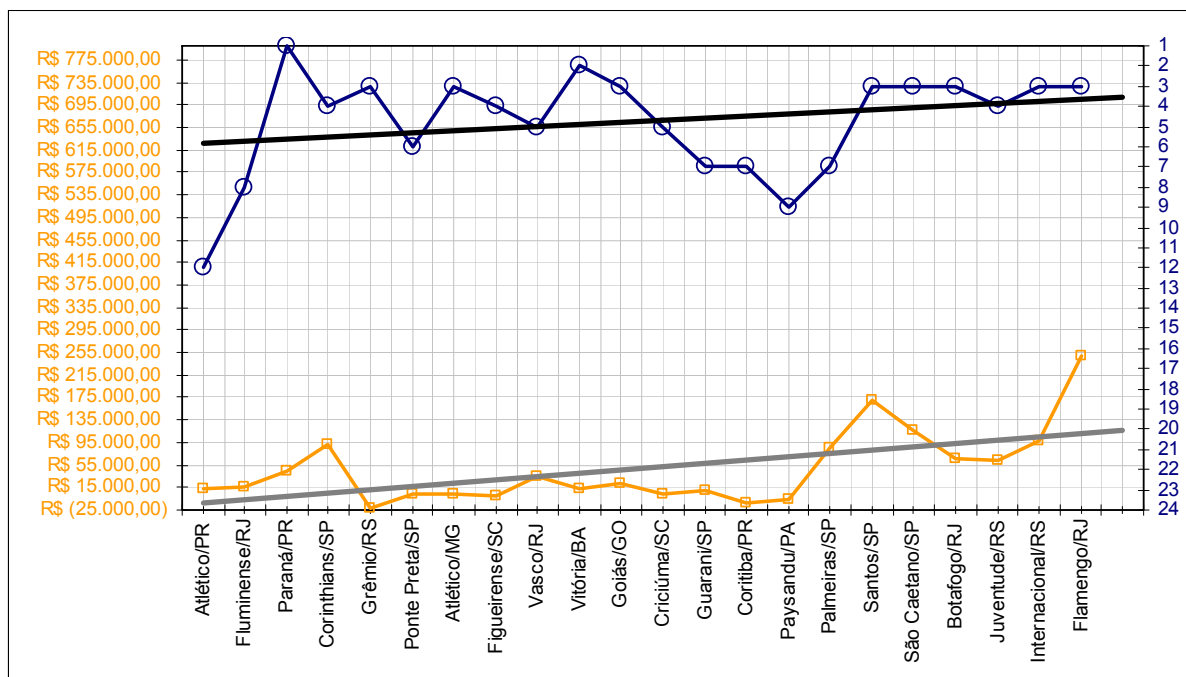
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 53: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2004.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,263    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,104    |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,263      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,104      | .       |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,361    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,099    |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,361      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,099      | .       |
|                 |           | N                       | 22        | 22      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 22: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO SÃO PAULO EM 2004.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2004, os testes de correlação entre as variáveis de Colocação com Margem e Público Pagante, não apresentaram uma relação direta significativa, embora o gráfico 22 demonstre as tendências aproximadamente paralelas e com a mesma direção.

**São Paulo – 2005:**

TABELA 54: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2005.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,336*    |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,045      |
|                 |                 | N                       | 20              | 20        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,336*          | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,045            | .         |
|                 |                 | N                       | 20              | 20        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,478*    |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,033      |
|                 |                 | N                       | 20              | 20        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,478*          | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,033            | .         |
|                 |                 | N                       | 20              | 20        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

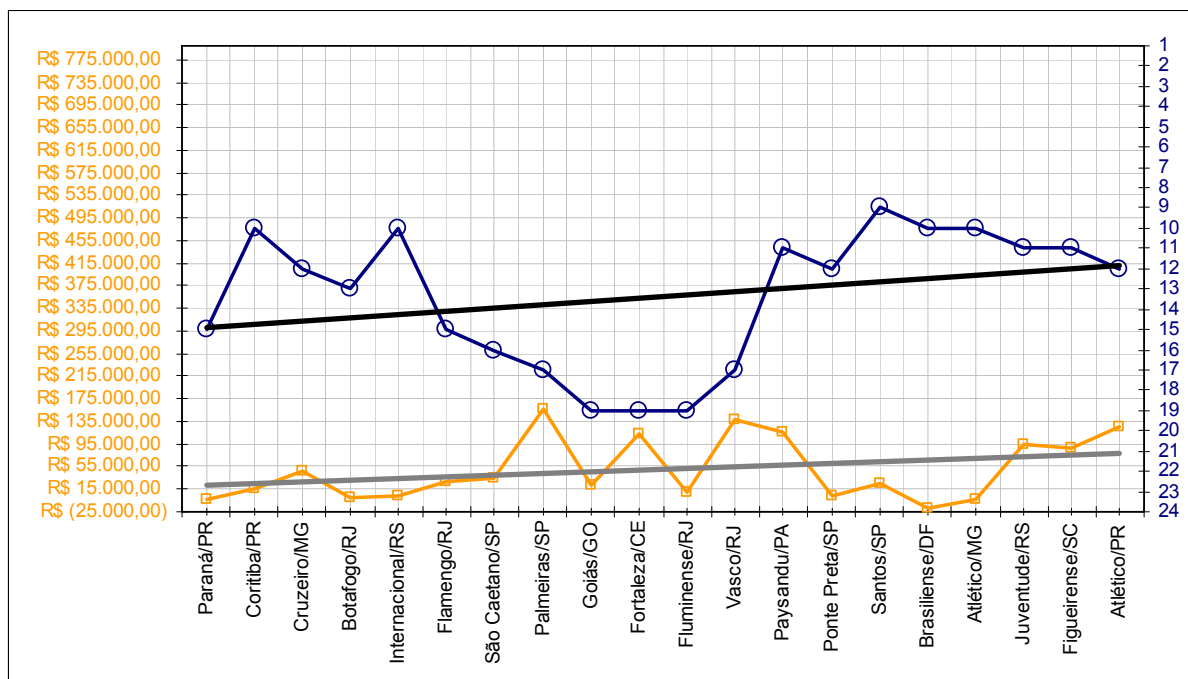
Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 55: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2005.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,215   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,201    |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,215     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,201      | .       |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | -,326   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,160    |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | -,326     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,160      | .       |
|                 |           | N                       | 20        | 20      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

GRÁFICO 23: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO SÃO PAULO EM 2005.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Curiosamente, para o São Paulo em 2005, os testes de correlação entre as variáveis Colocação e Público Pagante foram significativos, tanto nos coeficientes de Spearman e Kendall, mas em uma relação inversa ao esperado. Quanto melhor foi a Colocação, pior foi o Público Pagante.

Quando o clube frequentou posições próximas a zona de rebaixamento da competição (ver gráfico 23 entre o jogo contra o Palmeiras até o jogo contra o Vasco da Gama), as margens foram mais altas. Uma hipótese é que a torcida tenha sido solidária ao clube na fase mais delicada na competição.

**São Paulo – 2006:**

TABELA 56: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2006.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,388            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,056            |
|                 |                 | N                       | 16        | 16              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,388      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,056      | .               |
|                 |                 | N                       | 16        | 16              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,490            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,054            |
|                 |                 | N                       | 16        | 16              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,490      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,054      | .               |
|                 |                 | N                       | 16        | 16              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Nota: foram descartados os casos após a conquista do título de 2006.

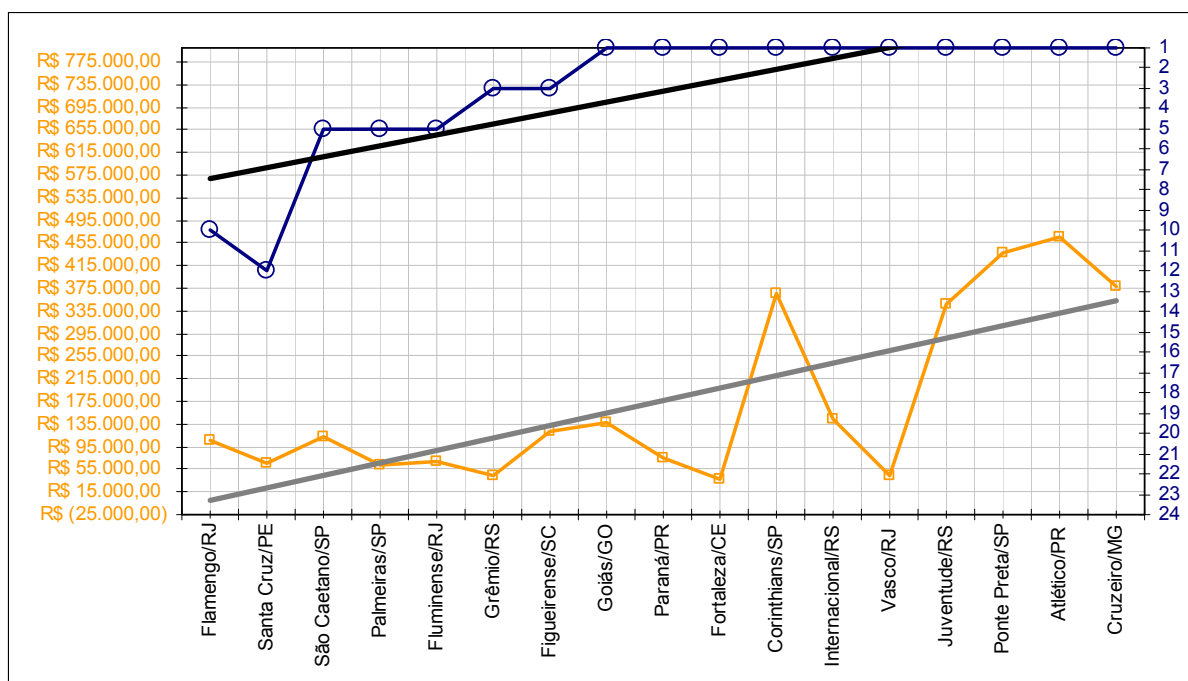
TABELA 57: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2006.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,327    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,108    |
|                 |           | N                       | 16        | 16      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,327      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,108      | .       |
|                 |           | N                       | 16        | 16      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,400    |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,124    |
|                 |           | N                       | 16        | 16      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,400      | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,124      | .       |
|                 |           | N                       | 16        | 16      |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Nota: foram descartados os casos após a conquista do título de 2006.

GRÁFICO 24: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO SÃO PAULO EM 2006.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2006, o São Paulo foi campeão brasileiro por antecipação na partida disputada contra o Atlético-PR no estádio do Morumbi. No gráfico 24 se percebe uma queda na Margem no último jogo contra o Cruzeiro, quando o título já tinha sido conquistado.

Em função disto, para os testes de correlação não-paramétrica, o último caso foi descartado. Os resultados não foram conclusivos já que nenhum dos coeficientes ficou significativo. Entretanto, percebe-se que na correlação entre Colocação e Público Pagante, os dois coeficientes ficaram muito próximos do nível de  $\alpha = 0,05$ .

**São Paulo – 2007:**

TABELA 58: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2007.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,523*           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,011            |
|                 |                 | N                       | 15        | 15              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,523*     | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,011      | .               |
|                 |                 | N                       | 15        | 15              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,744**          |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,001            |
|                 |                 | N                       | 15        | 15              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,744**    | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,001      | .               |
|                 |                 | N                       | 15        | 15              |

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Nota: foram descartados os casos após a conquista do título de 2007.

TABELA 59: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE MARGEM E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO SÃO PAULO EM 2007.

| Correlations    |           |                         | Colocação | Margens |
|-----------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|
| Kendall's tau_b | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,434*   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,035    |
|                 |           | N                       | 15        | 15      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,434*     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,035      | .       |
|                 |           | N                       | 15        | 15      |
| Spearman's rho  | Colocação | Correlation Coefficient | 1,000     | ,629*   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,012    |
|                 |           | N                       | 15        | 15      |
|                 | Margens   | Correlation Coefficient | ,629*     | 1,000   |
|                 |           | Sig. (2-tailed)         | ,012      | .       |
|                 |           | N                       | 15        | 15      |

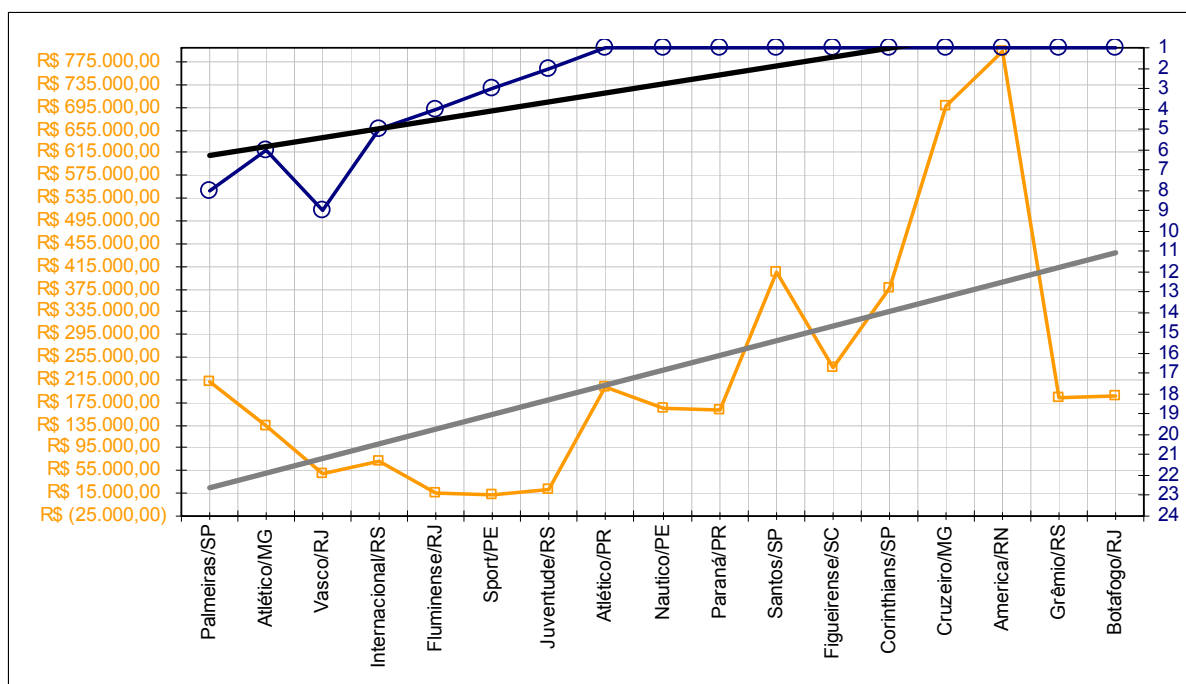
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Nota: foram descartados os casos após a conquista do título de 2007.



GRÁFICO 25: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO SÃO PAULO EM 2007.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2007, o São Paulo conquistou novamente o Campeonato Brasileiro da Série A por antecipação. Desta vez fica ainda mais notável a queda nas margens após a conquista do título que ocorreu no jogo contra o América-RN (ver gráfico 25).

Os testes de correlação, apresentados nas tabelas 58 e 59, foram feitos sem considerar os casos após a conquista do título. Desta vez, os coeficientes de Kendall e Spearman, tanto na correlação da Colocação com Margem como com Público Pagante, apontaram uma relação direta e significativa. Para 14 casos, o valor crítico do  $r_s$  de Spearman deve ser superior a 0,456 do nível de  $\alpha = 0,05$  (SIEGEL, 1975).

**Resposta a 5ª pergunta de pesquisa: “Qual a relação entre o desempenho esportivo e a bilheteria e rentabilidade dos jogos de futebol?”**

Para todas as 16 sub-amostras foram realizados os testes não paramétricos de correlações bivariadas entre o desempenho esportivo (medido pela variável Colocação) e, (1) a bilheteria (Público Pagante) e (2) a rentabilidade (Margens) dos jogos. Em apenas 7 dos 32 testes (16 para cada teste bivariado) obtiveram resultados significativos, acima dos níveis e de direção positiva entre as variáveis.

Entretanto, analisando os resultados com maior nível de tolerância estatística (nível de significância até 0,100 e coeficientes próximos dos valores críticos) e re-testes com as sub-amostras redefinidas a partir da visualização gráfica, percebe-se que existem indícios para se constatar uma influência direta do desempenho esportivo na bilheteria e rentabilidade dos jogos de futebol. Conforme resumo na tabela 60, constatou-se que entre as avaliações das 16 sub-amostras, em 9 delas há uma tendência positiva entre desempenho esportivo e bilheteria e/ou rentabilidade.

TABELA 60: RESUMO DOS TESTES NÃO-PARAMÉTRICOS DE CORRELAÇÃO BIVARIADA.

|      |       |          | Atlético-PR                                     | Cruzeiro   | Internacional   | São Paulo   |
|------|-------|----------|---|--|---|---|
| 2004 | DE-PP | Kendall  | Positiva: Forte e Significativo                 | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Positiva: Mas, nem Forte o suficiente nem Significativo |
|      |       | Spearman | Positiva: Forte e Significativo                 | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,084)          |
|      | DE-M  | Kendall  | Positiva: Forte e Significativo                 | Positiva: Forte e Significativo                  | Sem relação direta                                      | Positiva: Mas, nem Forte o suficiente nem Significativo |
|      |       | Spearman | Positiva: Forte e Significativo                 | Positiva: Forte e Significativo                  | Sem relação direta                                      | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,099)          |
| 2005 | DE-PP | Kendall  | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Negativa: Forte e Significativo                         |
|      |       | Spearman | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Negativa: Forte e Significativo                         |
|      | DE-M  | Kendall  | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Positiva: Significativo, mas não Forte o suficiente     | Sem relação direta                                      |
|      |       | Spearman | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,066)          | Sem relação direta                                      |
| 2006 | DE-PP | Kendall  | Sem relação direta                              | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,064)** | Sem relação direta                                      | Positiva: Mas, nem Forte o suficiente nem Significativo |
|      |       | Spearman | Sem relação direta                              | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,064)** | Sem relação direta                                      | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,054)***       |
|      | DE-M  | Kendall  | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Sem relação direta***                                   |
|      |       | Spearman | Sem relação direta                              | Sem relação direta                               | Sem relação direta                                      | Sem relação direta***                                   |
| 2007 | DE-PP | Kendall  | Sem relação direta*                             | Sem relação direta                               | Positiva: Mas, nem Forte o suficiente nem Significativo | Positiva: Forte e Significativo***                      |
|      |       | Spearman | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,065)* | Sem relação direta                               | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,075)          | Positiva: Forte e Significativo***                      |
|      | DE-M  | Kendall  | Sem relação direta*                             | Sem relação direta                               | Positiva: Significativo, mas não Forte o suficiente     | Positiva: Forte e Significativo***                      |
|      |       | Spearman | Sem relação direta*                             | Sem relação direta                               | Positiva: Forte, mas não Significativo (0,059)          | Positiva: Forte e Significativo***                      |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: DE - Desempenho Esportivo; PP - Público Pagante; M - Margens

\* dados analisados a partir do 8º caso do ano

\*\* dados analisados a partir do 5º caso do ano

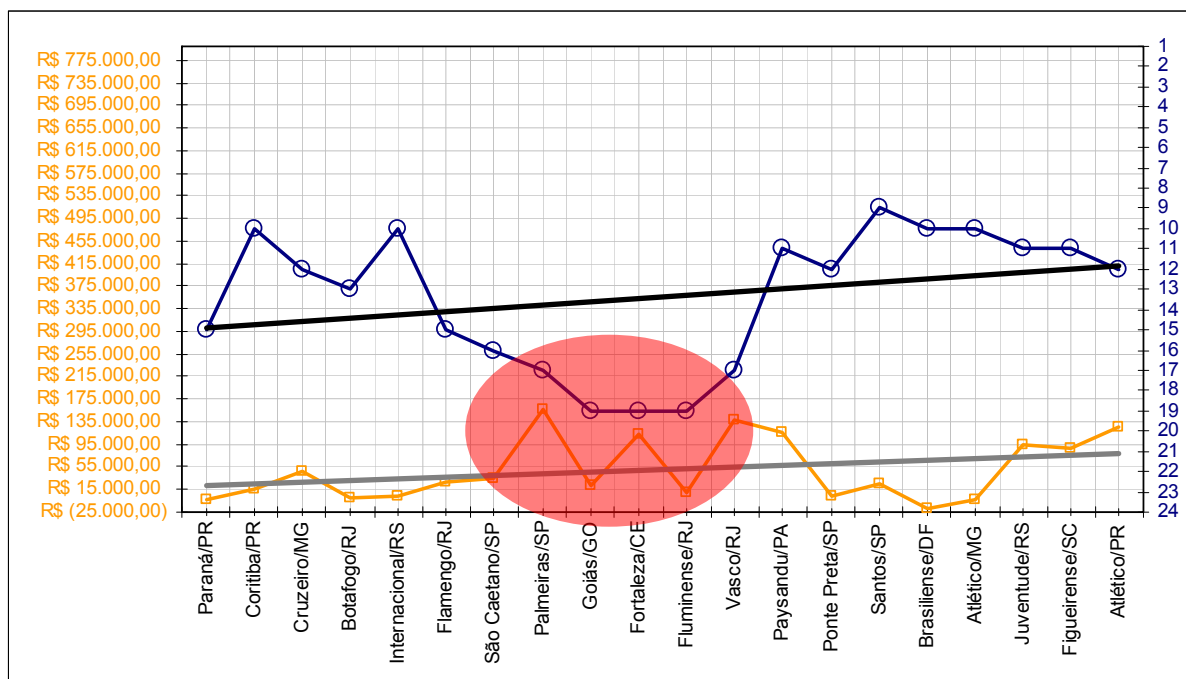
\*\*\* excluídos os casos após a conquista do título

Os resultados analisados desta forma se mostram coerentes com as inferências de Kochman (1995), que explorou relações entre o desempenho esportivo das equipes e o comparecimento dos torcedores da principal liga de baseball norte-americana, e concluiu que existem indícios para haver uma relação direta entre estas variáveis

Um dos testes bivariados apresentou tendência negativa forte e significativa entre as variáveis (a correlação entre Desempenho Esportivo e Público Pagante do São Paulo em 2005). Com o auxílio da análise gráfica, é possível levantar a hipótese de que os torcedores se solidarizaram em um período delicado na competição, quando o clube freqüentou posições na classificação próximas a chamada zona de rebaixamento que é formada pelas quatro últimas colocações da tabela. No gráfico

26 está demarcada a área que corresponde ao período no qual a hipótese citada foi levantada.

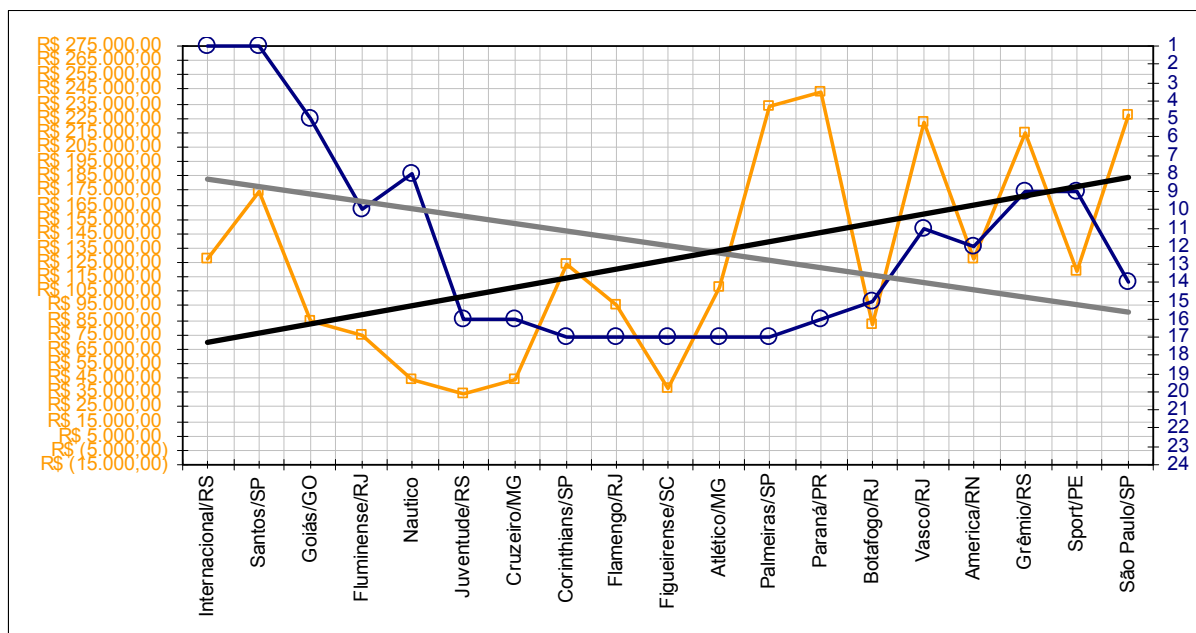
GRÁFICO 26: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO SÃO PAULO EM 2005, COM A ÁREA DE AMEAÇA DE REBAIXAMENTO DESTACADA.



Fonte: Elaborado pelo autor.

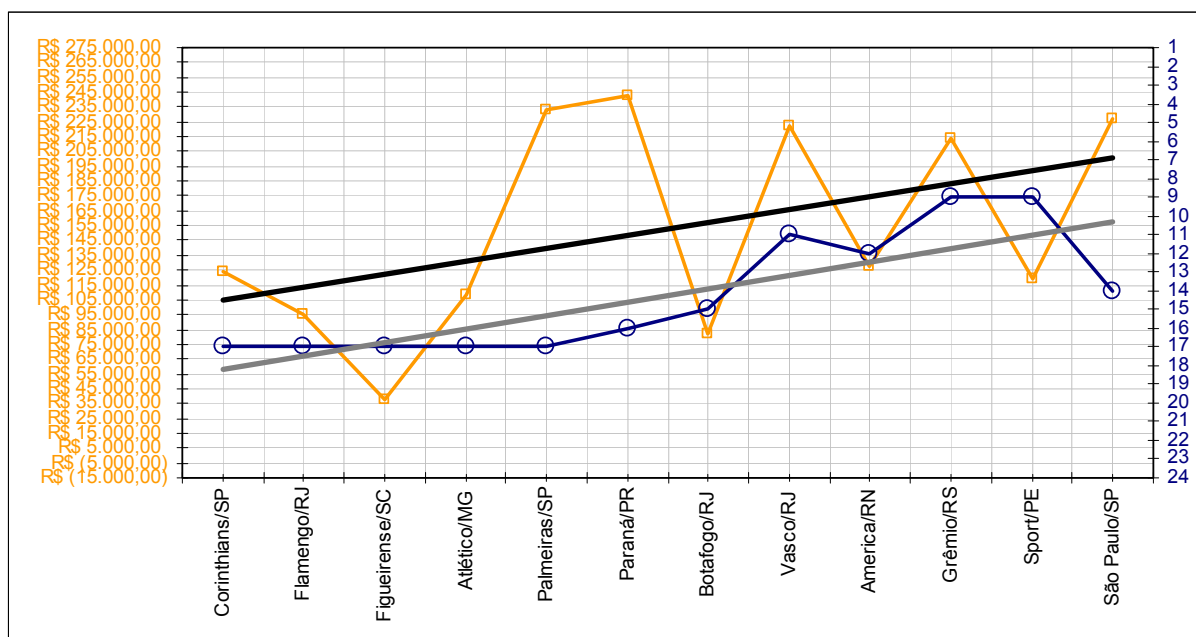
Em outra sub-amostra, a do Atlético-PR no ano de 2007, constata-se o mesmo comportamento gráfico e melhoria nos coeficientes de correlação não-paramétrica quando os casos são analisados a partir da 8ª partida “em casa”. Neste ponto da competição, o clube encontrava-se em sua pior colocação (17º de 20 possíveis naquele ano). Diferentemente da avaliação do São Paulo em 2005, passado o período mais delicado na classificação, as margens acompanharam a tendência de melhora na colocação. Os gráficos 27 e 28 com as linhas de tendência linear apresentam a mudança, sendo o primeiro da sub-amostra com todos os casos e o segundo apenas a partir do 8º caso.

GRÁFICO 27: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO EM 2007.



Fonte: Elaborado pelo autor.

GRÁFICO 28: EVOLUÇÃO DAS MARGENS E DA COLOCAÇÃO DO ATLÉTICO EM 2007, A PARTIR DO 8º CASO.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para demonstrar a melhoria nos coeficientes e nível de significância, as tabelas 61 e 62 apresentam os resultados dos testes de correlação não-paramétrica com todos os casos e apenas do 8º caso em diante, respectivamente.

TABELA 61: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007.

| Correlations    |                 |                         | Público Pagante | Colocação |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| Kendall's tau_b | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,024     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,887      |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,024           | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,887            | .         |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
| Spearman's rho  | Público Pagante | Correlation Coefficient | 1,000           | -,018     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .               | ,943      |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |
|                 | Colocação       | Correlation Coefficient | -,018           | 1,000     |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,943            | .         |
|                 |                 | N                       | 19              | 19        |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

TABELA 62: TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE CORRELAÇÃO BIVARIADA ENTRE PÚBLICO PAGANTE E COLOCAÇÃO DA SUB-AMOSTRA DO ATLÉTICO-PR EM 2007 A PARTIR DO 8ª CASO.

| Correlations    |                 |                         | Colocação | Público Pagante |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,382            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,100            |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,382      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,100      | .               |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
| Spearman's rho  | Colocação       | Correlation Coefficient | 1,000     | ,548            |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | .         | ,065            |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |
|                 | Público Pagante | Correlation Coefficient | ,548      | 1,000           |
|                 |                 | Sig. (2-tailed)         | ,065      | .               |
|                 |                 | N                       | 12        | 12              |

Fonte: Tratamento de dados da pesquisa.

Estas últimas especulações a cerca do comportamento solidário das torcidas em situações que o clube está ameaçado pelo rebaixamento, contribuem com *insights* para novos testes deste tipo. Uma análise que poderia ser realizada é o comportamento de compra de ingressos de torcedores diante de situações decisivas dos clubes, como decisões de títulos, classificações para outras competições<sup>36</sup> e, conforme especulado acima, situações de ameaça de rebaixamento para divisões inferiores.

---

<sup>36</sup> O Campeonato Brasileiro classifica os 4 primeiros colocados para a Taça Libertadores da América, competição que envolve os principais clubes da América Latina. Também classifica mais 9 clubes para a Copa Sul-Americana.

#### 4.5. ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS “CLÁSSICOS” E, A BILHETERIA E RENTABILIDADE DOS CLUBES

Conforme comentado na revisão teórica sobre a identidade coletiva dos torcedores de clubes de futebol, os “clássicos” são eventos tradicionais carregados de rivalidades históricas entre as agremiações (WISNIK, 2008).

Tais eventos esportivos são embebidos de simbolismos que representam muitas vezes o confronto de etnias, grupos regionais, ideologias e pensamentos. Wisnik (2008) exemplifica esta questão citando o conflito entre protestantes e católicos na Escócia, encenada no clássico entre os clubes Rangers e Celtics; também, a resistência catalã do Barcelona FC contra o franquismo histórico do Real Madrid.

Os clubes rivais representam as cristalizações de um processo histórico do reforço da identidade coletiva onde o torcedor do rival é o seu oposto. A formação da identidade coletiva dos torcedores é também fruto do embate verbal que as torcidas rivais travam através da criação de apelidos negativos a torcida oponente. A própria refutação destes xingamentos por parte do grupo atingido já inicia um corporativismo. Entretanto, estas alcunhas lançadas ao rival muitas vezes são assumidas com orgulho mesmo que tenham conotação fortemente negativa (WISNIK, 2008).

Diante destas questões, a presente pesquisa buscará conhecer a importância dos “clássicos” na geração da venda de ingressos e rentabilidade dos clubes de futebol. Para tanto, serão analisados os adversários principais de cada um dos 4 clubes em estudo, a partir do ranqueamento dos resultados de Público Pagante e Margem.



### Atlético-PR:

Nas tabelas 63 e 64, seguem os rankings por Margens e Público Pagante dos adversários do Atlético-PR nos quatro anos da análise. Em cada ano, houve apenas um confronto analisado por adversário.

TABELA 63: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Margens |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004                                      | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | São Caetano/SP                            | São Paulo/SP     | São Paulo/SP     | Paraná/PR        |
| 2       | Botafogo/RJ                               | Corinthians/SP   | Internacional/RS | Palmeiras/SP     |
| 3       | Paraná/PR                                 | Palmeiras/SP     | Flamengo/RJ      | São Paulo/SP     |
| 4       | Flamengo/RJ                               | Flamengo/RJ      | Corinthians/SP   | Vasco/RJ         |
| 5       | Criciúma/SC                               | Cruzeiro/MG      | Botafogo/RJ      | Grêmio/RS        |
| 6       | Corinthians/SP                            | Paraná/PR        | Palmeiras/SP     | Santos/SP        |
| 7       | São Paulo/SP                              | Santos/SP        | Paraná/PR        | Internacional/RS |
| 8       | Atlético/MG                               | Coritiba/PR      | Vasco/RJ         | America/RN       |
| 9       | Grêmio/RS                                 | Atlético/MG      | Santos/SP        | Corinthians/SP   |
| 10      | Vasco/RJ                                  | Fluminense/RJ    | Grêmio/RS        | Sport/PE         |
| 11      | Palmeiras/SP                              | Internacional/RS | Goiás/GO         | Atlético/MG      |
| 12      | Coritiba/PR                               | Brasiliense/DF   | Fluminense/RJ    | Flamengo/RJ      |
| 13      | Santos/SP                                 | Juventude/RS     | Fortaleza/CE     | Goiás/GO         |
| 14      | Cruzeiro/MG                               | Vasco/RJ         | Cruzeiro/MG      | Botafogo/RJ      |
| 15      | Guarani/SP                                | Goiás/GO         | Juventude/RS     | Fluminense/RJ    |
| 16      | Paysandu/PA                               | Paysandu/PA      | Ponte Preta/SP   | Nautico          |
| 17      | Goiás/GO                                  | São Caetano/SP   | São Caetano/SP   | Cruzeiro/MG      |
| 18      | Juventude/RS                              | Ponte Preta/SP   | Santa Cruz/PE    | Figueirense/SC   |
| 19      | Ponte Preta/SP                            | Botafogo/RJ      |                  | Juventude/RS     |
| 20      | Vitória/BA                                |                  |                  |                  |
| 21      | Fluminense/RJ                             |                  |                  |                  |
| 22      | Figueirense/SC                            |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 64: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Público Pagante |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004  | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | São Caetano/SP                                    | São Paulo/SP     | São Paulo/SP     | Paraná/PR        |
| 2       | Botafogo/RJ                                       | Corinthians/SP   | Flamengo/RJ      | Vasco/RJ         |
| 3       | Flamengo/RJ                                       | Palmeiras/SP     | Internacional/RS | São Paulo/SP     |
| 4       | Corinthians/SP                                    | Flamengo/RJ      | Botafogo/RJ      | Grêmio/RS        |
| 5       | São Paulo/SP                                      | Paraná/PR        | Palmeiras/SP     | Palmeiras/SP     |
| 6       | Paraná/PR   | Cruzeiro/MG      | Paraná/PR        | America/RN       |
| 7       | Criciúma/SC                                       | Coritiba/PR      | Corinthians/SP   | Sport/PE         |
| 8       | Coritiba/PR                                       | Santos/SP        | Santos/SP        | Atlético/MG      |
| 9       | Vasco/RJ  | Atlético/MG      | Goiás/GO         | Botafogo/RJ      |
| 10      | Grêmio/RS   | Fluminense/RJ    | Vasco/RJ         | Santos/SP        |
| 11      | Santos/SP   | Internacional/RS | Cruzeiro/MG      | Internacional/RS |
| 12      | Palmeiras/SP                                      | Juventude/RS     | Fortaleza/CE     | Corinthians/SP   |
| 13      | Atlético/MG                                       | Brasiliense/DF   | Grêmio/RS        | Flamengo/RJ      |
| 14      | Cruzeiro/MG                                       | Vasco/RJ         | Juventude/RS     | Figueirense/SC   |
| 15      | Guarani/SP  | Goiás/GO         | Fluminense/RJ    | Fluminense/RJ    |
| 16      | Paysandu/PA                                       | Paysandu/PA      | Ponte Preta/SP   | Goiás/GO         |
| 17      | Juventude/RS                                      | São Caetano/SP   | São Caetano/SP   | Nautico          |
| 18      | Ponte Preta/SP                                    | Botafogo/RJ      | Santa Cruz/PE    | Cruzeiro/MG      |
| 19      | Goiás/GO  | Ponte Preta/SP   |                  | Juventude/RS     |
| 20      | Vitória/BA  |                  |                  |                  |
| 21      | Fluminense/RJ                                     |                  |                  |                  |
| 22      | Figueirense/SC                                    |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2004 a partida contra o São Caetano foi a que gerou a maior Margem e o maior Público Pagante. Em 2005 e 2006 foi o São Paulo e em 2007 o Paraná Clube.

Em uma tentativa de encontrar um padrão de comportamento de compra de ingressos da torcida, medido pelas Margens e Público Pagante, somaram-se as posições nos de cada clube adversário nos ranking ao longo dos anos para então calcular a média das duas variáveis medidas. A tabela 65 demonstra este procedimento.

TABELA 65: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR.

| Adversário       | 2004 M | 2004 PP | 2005 M | 2005 PP | 2006 M | 2006 PP | 2007 M | 2007 PP | Total M | Total PP | Média M | Média PP |
|------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|----------|
| America/RN       |        |         |        |         |        |         | 8      | 6       | 8       | 6        | 8,00    | 6,00     |
| Atlético/MG      | 8      | 13      | 9      | 9       |        |         | 11     | 8       | 28      | 30       | 9,33    | 10,00    |
| Botafogo/RJ      | 2      | 2       | 19     | 18      | 5      | 4       | 14     | 9       | 40      | 33       | 10,00   | 8,25     |
| Brasiliense/DF   |        |         | 12     | 13      |        |         |        |         | 12      | 13       | 12,00   | 13,00    |
| Corinthians/SP   | 6      | 4       | 2      | 2       | 4      | 7       | 9      | 12      | 21      | 25       | 5,25    | 6,25     |
| Coritiba/PR      | 12     | 8       | 8      | 7       |        |         |        |         | 20      | 15       | 10,00   | 7,50     |
| Criciúma/SC      | 5      | 7       |        |         |        |         |        |         | 5       | 7        | 5,00    | 7,00     |
| Cruzeiro/MG      | 14     | 14      | 5      | 6       | 14     | 11      | 17     | 18      | 50      | 49       | 12,50   | 12,25    |
| Figueirense/SC   | 22     | 22      |        |         |        |         | 18     | 14      | 40      | 36       | 20,00   | 18,00    |
| Flamengo/RJ      | 4      | 3       | 4      | 4       | 3      | 2       | 12     | 13      | 23      | 22       | 5,75    | 5,50     |
| Fluminense/RJ    | 21     | 21      | 10     | 10      | 12     | 15      | 15     | 15      | 58      | 61       | 14,50   | 15,25    |
| Fortaleza/CE     |        |         |        |         | 13     | 12      |        |         | 13      | 12       | 13,00   | 12,00    |
| Goiás/GO         | 17     | 19      | 15     | 15      | 11     | 9       | 13     | 16      | 56      | 59       | 14,00   | 14,75    |
| Grêmio/RS        | 9      | 10      |        |         | 10     | 13      | 5      | 4       | 24      | 27       | 8,00    | 9,00     |
| Guarani/SP       | 15     | 15      |        |         |        |         |        |         | 15      | 15       | 15,00   | 15,00    |
| Internacional/RS |        |         | 11     | 11      | 2      | 3       | 7      | 11      | 20      | 25       | 6,67    | 8,33     |
| Juventude/RS     | 18     | 17      | 13     | 12      | 15     | 14      | 19     | 19      | 65      | 62       | 16,25   | 15,50    |
| Palmeiras/SP     | 11     | 12      | 3      | 3       | 6      | 5       | 2      | 5       | 22      | 25       | 5,50    | 6,25     |
| Paraná/PR        | 3      | 6       | 6      | 5       | 7      | 6       | 1      | 1       | 17      | 18       | 4,25    | 4,50     |
| Paysandu/PA      | 16     | 16      | 16     | 16      |        |         |        |         | 32      | 32       | 16,00   | 16,00    |
| Ponte Preta/SP   | 19     | 18      | 18     | 19      | 16     | 16      |        |         | 53      | 53       | 17,67   | 17,67    |
| Santa Cruz/PE    |        |         |        |         |        | 18      | 18     |         | 18      | 18       | 18,00   | 18,00    |
| São Paulo/SP     | 7      | 5       | 1      | 1       | 1      | 1       | 3      | 3       | 12      | 10       | 3,00    | 2,50     |
| Santos/SP        | 13     | 11      | 7      | 8       | 9      | 8       | 6      | 10      | 35      | 37       | 8,75    | 9,25     |
| São Caetano/SP   | 1      | 1       | 17     | 17      | 17     | 17      |        |         | 35      | 35       | 11,67   | 11,67    |
| Sport/PE         |        |         |        |         |        |         | 10     | 7       | 10      | 7        | 10,00   | 7,00     |
| Vasco/RJ         | 10     | 9       | 14     | 14      | 8      | 10      | 4      | 2       | 36      | 35       | 9,00    | 8,75     |
| Vitória/BA       | 20     | 20      |        |         |        |         |        |         | 20      | 20       | 20,00   | 20,00    |
| Nautico/PB       |        |         |        |         |        |         | 16     | 17      | 16      | 17       | 16,00   | 17,00    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: M – Margem; PP – Público Pagante.

Os números designados para os adversários em cada ano indicam a colocação da respectiva partida em um ranking de Margens (M) e Público Pagante (PP). Os rivais do Atlético-PR identificados pelo cálculo das médias de rankings da tabela 65, estão listados em um ranking dos principais rivais na tabela 66.

TABELA 66: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO ATLÉTICO-PR.

| Margem |                   |               | Público Pagante |                   |               |
|--------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| #      | Rival             | Ranking Médio | #               | Rival             | Ranking Médio |
| 1      | São Paulo/SP      | 3,00          | 1               | São Paulo/SP      | 2,50          |
| 2      | Paraná/PR         | 4,25          | 2               | Paraná/PR         | 4,50          |
| 3      | Criciúma/SC***    | 5,00          | 3               | Flamengo/RJ       | 5,50          |
| 4      | Corinthians/SP    | 5,25          | 4               | America/RN***     | 6,00          |
| 5      | Palmeiras/SP      | 5,50          | 5               | Corinthians/SP    | 6,25          |
| 6      | Flamengo/RJ       | 5,75          | 6               | Palmeiras/SP      | 6,25          |
| 7      | Internacional/RS* | 6,67          | 7               | Criciúma/SC***    | 7,00          |
| 8      | America/RN***     | 8,00          | 8               | Sport/PE***       | 7,00          |
| 9      | Grêmio/RS*        | 8,00          | 9               | Coritiba/PR**     | 7,50          |
| 10     | Santos/SP         | 8,75          | 10              | Botafogo/RJ       | 8,25          |
| 11     | Vasco/RJ          | 9,00          | 11              | Internacional/RS* | 8,33          |
| 12     | Atlético/MG*      | 9,33          | 12              | Vasco/RJ          | 8,75          |
| 13     | Botafogo/RJ       | 10,00         | 13              | Grêmio/RS*        | 9,00          |
| 14     | Coritiba/PR**     | 10,00         | 14              | Santos/SP         | 9,25          |
| 15     | Sport/PE***       | 10,00         | 15              | Atlético/MG*      | 10,00         |
| 16     | São Caetano/SP*   | 11,67         | 16              | São Caetano/SP*   | 11,67         |
| 17     | Brasiliense/DF*** | 12,00         | 17              | Fortaleza/CE***   | 12,00         |
| 18     | Cruzeiro/MG       | 12,50         | 18              | Cruzeiro/MG       | 12,25         |
| 19     | Fortaleza/CE***   | 13,00         | 19              | Brasiliense/DF*** | 13,00         |
| 20     | Goiás/GO          | 14,00         | 20              | Goiás/GO          | 14,75         |
| 21     | Fluminense/RJ     | 14,50         | 21              | Guarani/SP***     | 15,00         |
| 22     | Guarani/SP***     | 15,00         | 22              | Fluminense/RJ     | 15,25         |
| 23     | Paysandu/PA**     | 16,00         | 23              | Juventude/RS      | 15,50         |
| 24     | Nautico/PB***     | 16,00         | 24              | Paysandu/PA**     | 16,00         |
| 25     | Juventude/RS      | 16,25         | 25              | Nautico/PB***     | 17,00         |
| 26     | Ponte Preta/SP*   | 17,67         | 26              | Ponte Preta/SP*   | 17,67         |
| 27     | Santa Cruz/PE***  | 18,00         | 27              | Figueirense/SC**  | 18,00         |
| 28     | Figueirense/SC**  | 20,00         | 28              | Santa Cruz/PE***  | 18,00         |
| 29     | Vitória/BA***     | 20,00         | 29              | Vitória/BA***     | 20,00         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas:

\* Clube com 1 caso descartado ou não existente em função de não ter disputado a série A em algum ano;

\*\* Clube com 2 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\* Clube com 3 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

Os resultados do Atlético-PR são coerentes com o que é de senso comum. O São Paulo passou a ser um importante rival do Atlético-PR após alguns confrontos decisivos como (1) as quartas-de-final do Campeonato Brasileiro de 2001, onde o Atlético-PR saiu vencedor, mas o clube paulista reclamou muito da violência na partida; e, (2) a final da Taça Libertadores da América de 2005, que teve seu primeiro de dois jogos disputado na cidade de Porto Alegre-RS em função da

obrigatoriedade da capacidade mínima de estádio de 40.000 lugares, fato que enfureceu a torcida do Atlético-PR.

O Paraná Clube é um tradicional adversário local do Atlético-PR, portanto a sua posição como 2º maior rival do clube nesta análise é coerente. O Coritiba, o tradicional arqui-rival do Atlético-PR, não consta nesta análise como um dos adversários que participaram das partidas com os maiores números de bilheteria e rentabilidade. Este resultado deve ser contemporizado a medida que apenas dois casos foram utilizados para o cálculo, já que o Coritiba não participou das competições da primeira divisão em 2006 e 2007.

Os resultados de rankeamento não devem ser tomados como conclusivos uma vez que poucos casos (no máximo quatro) foram usados para os cálculos. Portanto, para que esta análise dos “clássicos” proporcione resultados mais robustos sugere-se que seja utilizado um horizonte de tempo maior, envolvendo assim um número maior de casos de confrontos com cada adversário.

Também, precisam ser avaliados os casos diferenciados para verificar se não houve uma possível motivação especial para os torcedores irem ao estádio nas partidas. Este, por exemplo, é o caso do jogo do Atlético-PR contra do São Caetano que teve o maior número de Público Pagante e Margem no ano de 2004, provavelmente em função da motivação que a torcida do clube mandante tinha, pois estava próximo da conquista do título daquele ano.

Finalmente, percebe-se que os clubes de maior torcida ocupam as primeiras posições neste ranking de rivalidade. Fato que poderá ser avaliado com maior atenção ao final da análise dos 4 clubes pesquisados.

## Cruzeiro

Para o Cruzeiro, os rankings das Margens e Público Pagante ficaram conforme apresentado nas tabelas 67 e 68.

TABELA 67: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Margens |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004                                      | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | Santos/SP                                 | Atlético/MG      | Corinthians/SP   | Atlético/MG      |
| 2       | Atlético/MG                               | São Paulo/SP     | Internacional/RS | São Paulo/SP     |
| 3       | Flamengo/RJ                               | Ponte Preta/SP   | Flamengo/RJ      | Palmeiras/SP     |
| 4       | Botafogo/RJ                               | Palmeiras/SP     | Paraná/PR        | Corinthians/SP   |
| 5       | São Paulo/SP                              | Paraná/PR        | Vasco/RJ         | Internacional/RS |
| 6       | Atlético/PR                               | Santos/SP        | São Paulo/SP     | Vasco/RJ         |
| 7       | Internacional/RS                          | Paysandu/PA      | Goiás/GO         | Sport/PE         |
| 8       | São Caetano/SP                            | Corinthians/SP   | Atlético/PR      | Botafogo/RJ      |
| 9       | Paysandu/PA                               | Flamengo/RJ      | Palmeiras/SP     | Grêmio/RS        |
| 10      | Palmeiras/SP                              | Fluminense/RJ    | Fluminense/RJ    | Fluminense/RJ    |
| 11      | Corinthians/SP                            | Brasiliense/DF   | Juventude/RS     | Flamengo/RJ      |
| 12      | Coritiba/PR                               | Fortaleza/CE     | Ponte Preta/SP   | Figueirense/SC   |
| 13      | Vasco/RJ                                  | Internacional/RS | Santa Cruz/PE    | America/RN       |
| 14      | Goiás/GO                                  | Coritiba/PR      | Grêmio/RS        | Atlético/PR      |
| 15      | Paraná/PR                                 | Goiás/GO         | Botafogo/RJ      | Goiás/GO         |
| 16      | Guarani/SP                                | Vasco/RJ         | Santos/SP        | Paraná/PR        |
| 17      | Figueirense/SC                            | Figueirense/SC   | Figueirense/SC   | Juventude/RS     |
| 18      | Ponte Preta/SP                            | São Caetano/SP   |                  | Nautico/PE       |
| 19      | Grêmio/RS                                 | Atlético/PR      |                  | Santos/SP        |
| 20      | Vitória/BA                                |                  |                  |                  |
| 21      | Fluminense/RJ                             |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 68: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Público Pagante |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004  | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | Atlético/MG                                       | Atlético/MG      | Goiás/GO         | Vasco/RJ         |
| 2       | Santos/SP   | Paraná/PR        | Internacional/RS | Atlético/MG      |
| 3       | Atlético/PR                                       | São Paulo/SP     | Vasco/RJ         | Figueirense/SC   |
| 4       | São Paulo/SP                                      | Corinthians/SP   | Corinthians/SP   | Palmeiras/SP     |
| 5       | Flamengo/RJ                                       | Flamengo/RJ      | Flamengo/RJ      | Grêmio/RS        |
| 6       | Botafogo/RJ                                       | Brasiliense/DF   | Paraná/PR        | Goiás/GO         |
| 7       | Paysandu/PA                                       | Fortaleza/CE     | Fluminense/RJ    | São Paulo/SP     |
| 8       | Palmeiras/SP                                      | Santos/SP        | Atlético/PR      | America/RN       |
| 9       | Internacional/RS                                  | Palmeiras/SP     | Grêmio/RS        | Nautico/PE       |
| 10      | Corinthians/SP                                    | Coritiba/PR      | Ponte Preta/SP   | Flamengo/RJ      |
| 11      | São Caetano/SP                                    | Ponte Preta/SP   | Palmeiras/SP     | Atlético/PR      |
| 12      | Vasco/RJ  | Internacional/RS | Juventude/RS     | Internacional/RS |
| 13      | Coritiba/PR                                       | Fluminense/RJ    | São Paulo/SP     | Corinthians/SP   |
| 14      | Ponte Preta/SP                                    | Goiás/GO         | Santa Cruz/PE    | Fluminense/RJ    |
| 15      | Goiás/GO  | Paysandu/PA      | Santos/SP        | Sport/PE         |
| 16      | Paraná/PR   | Vasco/RJ         | Botafogo/RJ      | Paraná/PR        |
| 17      | Figueirense/SC                                    | Atlético/PR      | Figueirense/SC   | Santos/SP        |
| 18      | Guarani/SP  | São Caetano/SP   |                  | Juventude/RS     |
| 19      | Fluminense/RJ                                     | Figueirense/SC   |                  | Botafogo/RJ      |
| 20      | Grêmio/RS   |                  |                  |                  |
| 21      | Vitória/BA  |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, na tabela 69, segue o cálculo das médias dos adversários do Cruzeiro.

TABELA 69: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO.

| Adversário       | 2004 M | 2004 PP | 2005 M | 2005 PP | 2006 M | 2006 PP | 2007 M | 2007 PP | Total M | Total PP | Média M | Média PP |
|------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|----------|
| America/RN       |        |         |        |         |        |         | 13     | 8       | 13      | 8        | 13,00   | 8,00     |
| Atlético/MG      | 2      | 1       | 1      | 1       |        |         | 1      | 2       | 4       | 4        | 1,33    | 1,33     |
| Atlético/PR      | 6      | 3       | 19     | 17      | 8      | 8       | 14     | 11      | 47      | 39       | 11,75   | 9,75     |
| Botafogo/RJ      | 4      | 6       |        |         | 15     | 16      | 8      | 19      | 27      | 41       | 9,00    | 13,67    |
| Brasiliense/DF   |        |         | 11     | 6       |        |         |        |         | 11      | 6        | 11,00   | 6,00     |
| Corinthians/SP   | 11     | 10      | 8      | 4       | 1      | 4       | 4      | 13      | 24      | 31       | 6,00    | 7,75     |
| Coritiba/PR      | 12     | 13      | 14     | 10      |        |         |        |         | 26      | 23       | 13,00   | 11,50    |
| Criciúma/SC      |        |         |        |         |        |         |        |         | 0       | 0        | 0,00    | 0,00     |
| Figueirense/SC   | 17     | 17      | 17     | 19      | 17     | 17      | 12     | 3       | 63      | 56       | 15,75   | 14,00    |
| Flamengo/RJ      | 3      | 5       | 9      | 5       | 3      | 5       | 11     | 10      | 26      | 25       | 6,50    | 6,25     |
| Fluminense/RJ    | 21     | 19      | 10     | 13      | 10     | 7       | 10     | 14      | 51      | 53       | 12,75   | 13,25    |
| Fortaleza/CE     |        |         |        |         | 12     | 7       |        |         | 12      | 7        | 12,00   | 7,00     |
| Goiás/GO         | 14     | 15      | 15     | 14      | 7      | 1       | 15     | 6       | 51      | 36       | 12,75   | 9,00     |
| Grêmio/RS        | 19     | 20      |        |         | 14     | 9       | 9      | 5       | 42      | 34       | 14,00   | 11,33    |
| Guarani/SP       | 16     | 18      |        |         |        |         |        |         | 16      | 18       | 16,00   | 18,00    |
| Internacional/RS | 7      | 9       | 13     | 12      | 2      | 2       | 5      | 12      | 27      | 35       | 6,75    | 8,75     |
| Juventude/RS     |        |         |        |         | 11     | 12      | 17     | 18      | 28      | 30       | 14,00   | 15,00    |
| Palmeiras/SP     | 10     | 8       | 4      | 9       | 9      | 11      | 3      | 4       | 26      | 32       | 6,50    | 8,00     |
| Paraná/PR        | 15     | 16      | 5      | 2       | 4      | 6       | 16     | 16      | 40      | 40       | 10,00   | 10,00    |
| Paysandu/PA      | 9      | 7       | 7      | 15      |        |         |        |         | 16      | 22       | 8,00    | 11,00    |
| Ponte Preta/SP   | 18     | 14      | 3      | 11      | 12     | 10      |        |         | 33      | 35       | 11,00   | 11,67    |
| Santa Cruz/PE    |        |         |        |         |        | 13      | 14     |         | 14      | 13       | 14,00   | 13,00    |
| São Paulo/SP     | 5      | 4       | 2      | 3       | 6      | 13      | 2      | 7       | 15      | 27       | 3,75    | 6,75     |
| Santos/SP        | 1      | 2       | 6      | 8       | 16     | 15      | 19     | 17      | 42      | 42       | 10,50   | 10,50    |
| São Caetano/SP   | 8      | 11      | 18     | 18      |        |         |        |         | 26      | 29       | 13,00   | 14,50    |
| Sport/PE         |        |         |        |         |        |         | 7      | 15      | 7       | 15       | 7,00    | 15,00    |
| Vasco/RJ         | 13     | 12      | 16     | 16      | 5      | 3       | 6      | 1       | 40      | 32       | 10,00   | 8,00     |
| Vitória/BA       | 20     | 21      |        |         |        |         |        |         | 20      | 21       | 20,00   | 21,00    |
| Nautico/PB       |        |         |        |         |        |         | 18     | 9       | 18      | 9        | 18,00   | 9,00     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: M – Margem; PP – Público Pagante

Os números designados para os adversários em cada ano indicam a colocação da respectiva partida em um ranking de Margens (M) e Público Pagante (PP). Os rivais do Cruzeiro identificados por tais rankings tiveram as seguintes ordens (ver tabela 70):



TABELA 70: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO CRUZEIRO.

| Margem |                   |               | Público Pagante |                   |               |
|--------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| #      | Rival             | Ranking Médio | #               | Rival             | Ranking Médio |
| 1      | Atlético/MG*      | 1,33          | 1               | Atlético/MG*      | 1,33          |
| 2      | São Paulo/SP      | 3,75          | 2               | Brasiliense/DF*** | 6,00          |
| 3      | Corinthians/SP    | 6,00          | 3               | Flamengo/RJ       | 6,25          |
| 4      | Flamengo/RJ       | 6,50          | 4               | São Paulo/SP      | 6,75          |
| 5      | Palmeiras/SP      | 6,50          | 5               | Fortaleza/CE***   | 7,00          |
| 6      | Internacional/RS  | 6,75          | 6               | Corinthians/SP    | 7,75          |
| 7      | Sport/PE***       | 7,00          | 7               | America/RN***     | 8,00          |
| 8      | Paysandu/PA**     | 8,00          | 8               | Palmeiras/SP      | 8,00          |
| 9      | Botafogo/RJ*      | 9,00          | 9               | Vasco/RJ          | 8,00          |
| 10     | Paraná/PR         | 10,00         | 10              | Internacional/RS  | 8,75          |
| 11     | Vasco/RJ          | 10,00         | 11              | Goiás/GO          | 9,00          |
| 12     | Santos/SP         | 10,50         | 12              | Nautico/PB***     | 9,00          |
| 13     | Brasiliense/DF*** | 11,00         | 13              | Atlético/PR       | 9,75          |
| 14     | Ponte Preta/SP*   | 11,00         | 14              | Paraná/PR         | 10,00         |
| 15     | Atlético/PR       | 11,75         | 15              | Santos/SP         | 10,50         |
| 16     | Fortaleza/CE***   | 12,00         | 16              | Paysandu/PA**     | 11,00         |
| 17     | Fluminense/RJ     | 12,75         | 17              | Grêmio/RS*        | 11,33         |
| 18     | Goiás/GO          | 12,75         | 18              | Coritiba/PR**     | 11,50         |
| 19     | America/RN***     | 13,00         | 19              | Ponte Preta/SP*   | 11,67         |
| 20     | Coritiba/PR**     | 13,00         | 20              | Santa Cruz/PE***  | 13,00         |
| 21     | São Caetano/SP**  | 13,00         | 21              | Fluminense/RJ     | 13,25         |
| 22     | Grêmio/RS*        | 14,00         | 22              | Botafogo/RJ*      | 13,67         |
| 23     | Juventude/RS**    | 14,00         | 23              | Figueirense/SC    | 14,00         |
| 24     | Santa Cruz/PE***  | 14,00         | 24              | São Caetano/SP**  | 14,50         |
| 25     | Figueirense/SC    | 15,75         | 25              | Juventude/RS**    | 15,00         |
| 26     | Guarani/SP***     | 16,00         | 26              | Sport/PE***       | 15,00         |
| 27     | Nautico/PB***     | 18,00         | 27              | Guarani/SP***     | 18,00         |
| 28     | Vitória/BA***     | 20,00         | 28              | Vitória/BA***     | 21,00         |
| 29     | Criciúma/SC****   | 0,00          | 29              | Criciúma/SC****   | 0,00          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas:

\* Clube com 1 caso descartado ou não existente em função de não ter disputado a série A em algum ano;

\*\* Clube com 2 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\* Clube com 3 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\*\* Clube com todos os casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

O Atlético-MG, tradicional rival do Cruzeiro, foi constatado como o adversário com os maiores níveis médios de Margens e Público Pagante. Este adversário teve três partidas analisadas neste cálculo, já que não participou da edição do Campeonato Brasileiro da Série A de 2006.

Assim como na análise dos resultados do Atlético-PR, percebe-se que os clubes com maior volume de torcedores (Flamengo, Corinthians e São Paulo) figuram nas primeiras posições como rivais do Cruzeiro.

## Internacional

Para o Internacional, os rankings estão apresentados nas tabelas 71 e 72.

TABELA 71: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Margens |                |                |                |
|---------|---|----------------|----------------|----------------|
|         | 2004                                      | 2005           | 2006           | 2007           |
| 1       | Grêmio/RS                                 | Palmeiras/SP   | Goiás/GO       | São Paulo/SP   |
| 2       | Juventude/RS                              | Santos/SP      | São Paulo/SP   | Grêmio/RS      |
| 3       | Botafogo/RJ                               | Fluminense/RJ  | Grêmio/RS      | Cruzeiro/MG    |
| 4       | Palmeiras/SP                              | Juventude/RS   | Corinthians/SP | Goiás/GO       |
| 5       | Paysandu/PA                               | Atlético/PR    | Cruzeiro/MG    | Juventude/RS   |
| 6       | Vitória/BA                                | Paraná/PR      | Flamengo/RJ    | Flamengo/RJ    |
| 7       | Atlético/PR                               | Goiás/GO       | Atlético/PR    | Vasco/RJ       |
| 8       | Santos/SP                                 | Paysandu/PA    | Vasco/RJ       | Corinthians/SP |
| 9       | Goiás/GO                                  | Ponte Preta/SP | Fortaleza/CE   | America/RN     |
| 10      | Figueirense/SC                            | Atlético/MG    | Santos/SP      | Fluminense/RJ  |
| 11      | Corinthians/SP                            | São Caetano/SP | Figueirense/SC | Botafogo/RJ    |
| 12      | Fluminense/RJ                             | Cruzeiro/MG    | Paraná/PR      | Figueirense/SC |
| 13      | São Caetano/SP                            | Fortaleza/CE   | Palmeiras/SP   | Nautico/PE     |
| 14      | Paraná/PR                                 | Corinthians/SP | Fluminense/RJ  | Atlético/MG    |
| 15      | Vasco/RJ                                  | Botafogo/RJ    | Ponte Preta/SP | Paraná/PR      |
| 16      | Ponte Preta/SP                            | Brasiliense/DF | Juventude/RS   | Atlético/PR    |
| 17      | São Paulo/SP                              | São Paulo/SP   | Santa Cruz/PE  | Santos/SP      |
| 18      | Cruzeiro/MG                               | Figueirense/SC | Botafogo/RJ    |                |
| 19      | Atlético/MG                               | Flamengo/RJ    | São Caetano/SP |                |
| 20      | Guarani/SP                                | Vasco/RJ       |                |                |
| 21      | Coritiba/PR                               |                |                |                |
| 22      | Criciúma/SC                               |                |                |                |
| 23      | Flamengo/RJ                               |                |                |                |

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 72: RANKING DAS PÚBLICO PAGANTES NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Público Pagante |                |                |                |
|---------|---|----------------|----------------|----------------|
|         | 2004  | 2005           | 2006           | 2007           |
| 1       | Grêmio/RS   | Palmeiras/SP   | Atlético/PR    | Goiás/GO       |
| 2       | Botafogo/RJ                                       | Santos/SP      | Goiás/GO       | São Paulo/SP   |
| 3       | Juventude/RS                                      | Juventude/RS   | São Paulo/SP   | Juventude/RS   |
| 4       | Santos/SP   | Atlético/PR    | Corinthians/SP | Grêmio/RS      |
| 5       | Palmeiras/SP                                      | Goiás/GO       | Grêmio/RS      | Cruzeiro/MG    |
| 6       | Corinthians/SP                                    | Fluminense/RJ  | Cruzeiro/MG    | Vasco/RJ       |
| 7       | São Caetano/SP                                    | Fortaleza/CE   | Santos/SP      | Flamengo/RJ    |
| 8       | Paraná/PR   | Paraná/PR      | Fortaleza/CE   | Corinthians/SP |
| 9       | Paysandu/PA                                       | Cruzeiro/MG    | Vasco/RJ       | America/RN     |
| 10      | Vitória/BA  | Botafogo/RJ    | Flamengo/RJ    | Fluminense/RJ  |
| 11      | Atlético/PR                                       | Brasiliense/DF | Ponte Preta/SP | Nautico/PE     |
| 12      | Cruzeiro/MG                                       | São Caetano/SP | Paraná/PR      | Botafogo/RJ    |
| 13      | Goiás/GO  | Corinthians/SP | Palmeiras/SP   | Atlético/MG    |
| 14      | Figueirense/SC                                    | São Paulo/SP   | Figueirense/SC | Paraná/PR      |
| 15      | Guarani/SP  | Atlético/MG    | Fluminense/RJ  | Figueirense/SC |
| 16      | Vasco/RJ  | Paysandu/PA    | Santa Cruz/PE  | Atlético/PR    |
| 17      | Fluminense/RJ                                     | Ponte Preta/SP | São Caetano/SP | Santos/SP      |
| 18      | Atlético/MG                                       | Vasco/RJ       | Botafogo/RJ    |                |
| 19      | Ponte Preta/SP                                    | Figueirense/SC | Juventude/RS   |                |
| 20      | São Paulo/SP                                      | Flamengo/RJ    |                |                |
| 21      | Coritiba/PR                                       |                |                |                |
| 22      | Flamengo/RJ                                       |                |                |                |
| 23      | Criciúma/SC                                       |                |                |                |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo das médias dos adversários do Internacional segue apresentado na tabela 73.

TABELA 73: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL.

| Adversário     | 2004 M | 2004 PP | 2005 M | 2005 PP | 2006 M | 2006 PP | 2007 M | 2007 PP | Total M | Total PP | Média M | Média PP |
|----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|----------|
| America/RN     |        |         |        |         |        |         | 9      | 9       | 9       | 9        | 9,00    | 9,00     |
| Atlético/MG    | 19     | 18      | 10     | 15      |        |         | 14     | 13      | 43      | 46       | 14,33   | 15,33    |
| Atlético/PR    | 7      | 11      | 5      | 4       | 7      | 1       | 16     | 16      | 35      | 32       | 8,75    | 8,00     |
| Botafogo/RJ    | 3      | 2       | 15     | 10      | 18     | 18      | 11     | 12      | 47      | 42       | 11,75   | 10,50    |
| Brasiliense/DF |        |         | 16     | 11      |        |         |        |         | 16      | 11       | 16,00   | 11,00    |
| Corinthians/SP | 11     | 6       | 14     | 13      | 4      | 4       | 8      | 8       | 37      | 31       | 9,25    | 7,75     |
| Coritiba/PR    | 21     | 21      |        |         |        |         |        |         | 21      | 21       | 21,00   | 21,00    |
| Criciúma/SC    | 22     | 23      |        |         |        |         |        |         | 22      | 23       | 22,00   | 23,00    |
| Cruzeiro/MG    | 18     | 12      | 12     | 9       | 5      | 6       | 3      | 5       | 38      | 32       | 9,50    | 8,00     |
| Figueirense/SC | 10     | 14      | 18     | 19      | 11     | 14      | 12     | 15      | 51      | 62       | 12,75   | 15,50    |
| Flamengo/RJ    | 23     | 22      | 19     | 20      | 6      | 10      | 6      | 7       | 54      | 59       | 13,50   | 14,75    |
| Fluminense/RJ  | 12     | 17      | 3      | 6       | 14     | 15      | 10     | 10      | 39      | 48       | 9,75    | 12,00    |
| Fortaleza/CE   |        |         | 13     | 7       |        |         |        |         | 13      | 7        | 13,00   | 7,00     |
| Goiás/GO       | 9      | 13      | 7      | 5       | 1      | 2       | 4      | 1       | 21      | 21       | 5,25    | 5,25     |
| Grêmio/RS      | 1      | 1       |        |         | 3      | 5       | 2      | 4       | 6       | 10       | 2,00    | 3,33     |
| Guarani/SP     | 20     | 15      |        |         |        |         |        |         | 20      | 15       | 20,00   | 15,00    |
| Juventude/RS   | 2      | 3       | 4      | 3       | 16     | 19      | 5      | 3       | 27      | 28       | 6,75    | 7,00     |
| Palmeiras/SP   | 4      | 5       | 1      | 1       | 13     | 13      |        |         | 18      | 19       | 6,00    | 6,33     |
| Paraná/PR      | 14     | 8       | 6      | 8       | 12     | 12      | 15     | 14      | 47      | 42       | 11,75   | 10,50    |
| Paysandu/PA    | 5      | 9       | 8      | 16      |        |         |        |         | 13      | 25       | 6,50    | 12,50    |
| Ponte Preta/SP | 16     | 19      | 9      | 17      | 15     | 11      |        |         | 40      | 47       | 13,33   | 15,67    |
| Santa Cruz/PE  |        |         |        |         | 17     | 16      |        |         | 17      | 16       | 17,00   | 16,00    |
| São Paulo/SP   | 17     | 20      | 17     | 14      | 2      | 3       | 1      | 2       | 37      | 39       | 9,25    | 9,75     |
| Santos/SP      | 8      | 4       | 2      | 2       | 10     | 7       | 17     | 17      | 37      | 30       | 9,25    | 7,50     |
| São Caetano/SP | 13     | 7       | 11     | 12      | 19     | 17      |        |         | 43      | 36       | 14,33   | 12,00    |
| Sport/PE       |        |         |        |         |        |         |        |         | 0       | 0        | 0,00    | 0,00     |
| Vasco/RJ       | 15     | 16      | 20     | 18      | 8      | 9       | 7      | 6       | 50      | 49       | 12,50   | 12,25    |
| Vitória/BA     | 6      | 10      |        |         |        |         |        |         | 6       | 10       | 6,00    | 10,00    |
| Nautico/PB     |        |         |        |         |        |         | 13     | 11      | 13      | 11       | 13,00   | 11,00    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: M – Margem; PP – Público Pagante.

Os números designados para os adversários em cada ano indicam a colocação da respectiva partida em um ranking de Margens (M) e Público Pagante (PP). Os rivais do Internacional identificados nestes rankings apontados na tabela 73 tiveram as seguintes ordens (ver tabela 74):

TABELA 74: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO INTERNACIONAL.

| Margem |                   |               |
|--------|-------------------|---------------|
| #      | Rival             | Ranking Médio |
| 1      | Grêmio/RS*        | 2,00          |
| 2      | Goiás/GO          | 5,25          |
| 3      | Palmeiras/SP*     | 6,00          |
| 4      | Vitória/BA***     | 6,00          |
| 5      | Paysandu/PA**     | 6,50          |
| 6      | Juventude/RS      | 6,75          |
| 7      | Atlético/PR       | 8,75          |
| 8      | America/RN***     | 9,00          |
| 9      | Corinthians/SP    | 9,25          |
| 10     | São Paulo/SP      | 9,25          |
| 11     | Santos/SP         | 9,25          |
| 12     | Cruzeiro/MG       | 9,50          |
| 13     | Fluminense/RJ     | 9,75          |
| 14     | Botafogo/RJ       | 11,75         |
| 15     | Paraná/PR         | 11,75         |
| 16     | Vasco/RJ          | 12,50         |
| 17     | Figueirense/SC    | 12,75         |
| 18     | Fortaleza/CE***   | 13,00         |
| 19     | Nautico/PB***     | 13,00         |
| 20     | Ponte Preta/SP*   | 13,33         |
| 21     | Flamengo/RJ       | 13,50         |
| 22     | Atlético/MG*      | 14,33         |
| 23     | São Caetano/SP*   | 14,33         |
| 24     | Brasiliense/DF*** | 16,00         |
| 25     | Santa Cruz/PE***  | 17,00         |
| 26     | Guarani/SP***     | 20,00         |
| 27     | Coritiba/PR***    | 21,00         |
| 28     | Criciúma/SC***    | 22,00         |
| 29     | Sport/PE****      | 0,00          |

| Público Pagante |                   |               |
|-----------------|-------------------|---------------|
| #               | Rival             | Ranking Médio |
| 1               | Grêmio/RS*        | 3,33          |
| 2               | Goiás/GO          | 5,25          |
| 3               | Palmeiras/SP*     | 6,33          |
| 4               | Fortaleza/CE***   | 7,00          |
| 5               | Juventude/RS      | 7,00          |
| 6               | Santos/SP         | 7,50          |
| 7               | Corinthians/SP    | 7,75          |
| 8               | Atlético/PR       | 8,00          |
| 9               | Cruzeiro/MG       | 8,00          |
| 10              | America/RN***     | 9,00          |
| 11              | São Paulo/SP      | 9,75          |
| 12              | Vitória/BA***     | 10,00         |
| 13              | Botafogo/RJ       | 10,50         |
| 14              | Paraná/PR         | 10,50         |
| 15              | Brasiliense/DF*** | 11,00         |
| 16              | Nautico/PB***     | 11,00         |
| 17              | Fluminense/RJ     | 12,00         |
| 18              | São Caetano/SP*   | 12,00         |
| 19              | Vasco/RJ          | 12,25         |
| 20              | Paysandu/PA**     | 12,50         |
| 21              | Flamengo/RJ       | 14,75         |
| 22              | Guarani/SP***     | 15,00         |
| 23              | Atlético/MG*      | 15,33         |
| 24              | Figueirense/SC    | 15,50         |
| 25              | Ponte Preta/SP*   | 15,67         |
| 26              | Santa Cruz/PE***  | 16,00         |
| 27              | Coritiba/PR***    | 21,00         |
| 28              | Criciúma/SC***    | 23,00         |
| 29              | Sport/PE****      | 0,00          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Notas:**

\* Clube com 1 caso descartado ou não existente em função de não ter disputado a série A em algum ano;

\*\* Clube com 2 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\* Clube com 3 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\*\* Clube com todos os casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

Descartados deste ranking os clubes com menos de 3 casos analisados, percebe-se que o Internacional tem entre os principais rivais que atraem sua torcida ao estádio, os adversários regionais. O Grêmio, também da cidade de Porto Alegre-RS, é tradicionalmente o principal rival. O Juventude, apesar de ser da cidade de

Caxias-RS, também é considerado um rival importante por ser um forte adversário nas competições estaduais.

Nesta análise constatou-se o Palmeiras como outro rival importante. Entretanto, os dados podem estar apoiados no fato de o clube paulistano ter sido o adversário na última rodada da competição em 2005, quando o Internacional ainda disputava o título da competição. Portanto, como já colocado nas análises anteriores, não é possível generalizar estes resultados porque o horizonte de tempo, ou seja, o número de confrontos analisados é baixo para descartar disparidades.

Finalmente, percebe-se que no caso do Internacional os rivais de grandes torcidas como o São Paulo, Corinthians e, principalmente, o Flamengo, não geraram as maiores Margens e Públicos Pagantes em comparação com os demais clubes aqui analisados.

## São Paulo

Para o São Paulo, os rankings ficaram da seguinte forma (ver tabelas 75 e 76):

TABELA 75: RANKING DAS MARGENS GERADAS NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Margens |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004                                      | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | Flamengo/RJ                               | Palmeiras/SP     | Atlético/PR      | America/RN       |
| 2       | Santos/SP                                 | Vasco/RJ         | Ponte Preta/SP   | Cruzeiro/MG      |
| 3       | São Caetano/SP                            | Atlético/PR      | Cruzeiro/MG      | Santos/SP        |
| 4       | Internacional/RS                          | Paysandu/PA      | Corinthians/SP   | Corinthians/SP   |
| 5       | Corinthians/SP                            | Fortaleza/CE     | Juventude/RS     | Figueirense/SC   |
| 6       | Palmeiras/SP                              | Juventude/RS     | Internacional/RS | Palmeiras/SP     |
| 7       | Botafogo/RJ                               | Figueirense/SC   | Goiás/GO         | Atlético/PR      |
| 8       | Juventude/RS                              | Cruzeiro/MG      | Figueirense/SC   | Botafogo/RJ      |
| 9       | Paraná/PR                                 | São Caetano/SP   | São Caetano/SP   | Grêmio/RS        |
| 10      | Vasco/RJ                                  | Flamengo/RJ      | Flamengo/RJ      | Nautico/PE       |
| 11      | Goiás/GO                                  | Santos/SP        | Paraná/PR        | Paraná/PR        |
| 12      | Fluminense/RJ                             | Goiás/GO         | Fluminense/RJ    | Atlético/MG      |
| 13      | Atlético/PR                               | Coritiba/PR      | Santa Cruz/PE    | Internacional/RS |
| 14      | Vitória/BA                                | Fluminense/RJ    | Palmeiras/SP     | Vasco/RJ         |
| 15      | Guarani/SP                                | Internacional/RS | Vasco/RJ         | Juventude/RS     |
| 16      | Ponte Preta/SP                            | Ponte Preta/SP   | Grêmio/RS        | Fluminense/RJ    |
| 17      | Atlético/MG                               | Botafogo/RJ      | Fortaleza/CE     | Sport/PE         |
| 18      | Criciúma/SC                               | Paraná/PR        |                  |                  |
| 19      | Figueirense/SC                            | Atlético/MG      |                  |                  |
| 20      | Paysandu/PA                               | Brasiliense/DF   |                  |                  |
| 21      | Coritiba/PR                               |                  |                  |                  |
| 22      | Grêmio/RS                                 |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 76: RANKING DOS PÚBLICOS PAGANTES NOS CONFRONTOS CONTRA OS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO.

| Ranking | Adversários listados por ordem de Público Pagante |                  |                  |                  |
|---------|---|------------------|------------------|------------------|
|         | 2004  | 2005             | 2006             | 2007             |
| 1       | Flamengo/RJ                                       | Atlético/PR      | Atlético/PR      | America/RN       |
| 2       | Santos/SP   | Fortaleza/CE     | Ponte Preta/SP   | Cruzeiro/MG      |
| 3       | Corinthians/SP                                    | Paysandu/PA      | Juventude/RS     | Figueirense/SC   |
| 4       | São Caetano/SP                                    | Vasco/RJ         | Cruzeiro/MG      | Nautico/PE       |
| 5       | Internacional/RS                                  | Palmeiras/SP     | Corinthians/SP   | Corinthians/SP   |
| 6       | Palmeiras/SP                                      | Fluminense/RJ    | Goiás/GO         | Atlético/PR      |
| 7       | Botafogo/RJ                                       | Figueirense/SC   | Figueirense/SC   | Paraná/PR        |
| 8       | Juventude/RS                                      | Juventude/RS     | Internacional/RS | Santos/SP        |
| 9       | Paraná/PR   | São Caetano/SP   | Flamengo/RJ      | Botafogo/RJ      |
| 10      | Vasco/RJ  | Cruzeiro/MG      | São Caetano/SP   | Grêmio/RS        |
| 11      | Fluminense/RJ                                     | Goiás/GO         | Paraná/PR        | Atlético/MG      |
| 12      | Goiás/GO  | Coritiba/PR      | Fluminense/RJ    | Palmeiras/SP     |
| 13      | Atlético/PR                                       | Ponte Preta/SP   | Fortaleza/CE     | Internacional/RS |
| 14      | Vitória/BA  | Santos/SP        | Santa Cruz/PE    | Vasco/RJ         |
| 15      | Atlético/MG                                       | Flamengo/RJ      | Vasco/RJ         | Sport/PE         |
| 16      | Ponte Preta/SP                                    | Botafogo/RJ      | Grêmio/RS        | Juventude/RS     |
| 17      | Criciúma/SC                                       | Paraná/PR        | Palmeiras/SP     | Fluminense/RJ    |
| 18      | Guarani/SP  | Internacional/RS |                  |                  |
| 19      | Figueirense/SC                                    | Atlético/MG      |                  |                  |
| 20      | Paysandu/PA                                       | Brasiliense/DF   |                  |                  |
| 21      | Grêmio/RS   |                  |                  |                  |
| 22      | Coritiba/PR                                       |                  |                  |                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo das médias dos adversários do São Paulo está apresentado na tabela 77.



TABELA 77: CÁLCULO DAS MÉDIAS DE RANKINGS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO.

| Adversário       | 2004 M | 2004 PP | 2005 M | 2005 PP | 2006 M | 2006 PP | 2007 M | 2007 PP | Total M | Total PP | Média M | Média PP |
|------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|----------|
| America/RN       |        |         |        |         |        |         | 1      | 1       | 1       | 1        | 1,00    | 1,00     |
| Atlético/MG      | 17     | 15      | 19     | 19      |        |         | 12     | 11      | 48      | 45       | 16,00   | 15,00    |
| Atlético/PR      | 13     | 13      | 3      | 1       | 1      | 1       | 7      | 6       | 24      | 21       | 6,00    | 5,25     |
| Botafogo/RJ      | 7      | 7       | 17     | 16      |        |         | 8      | 9       | 32      | 32       | 10,67   | 10,67    |
| Brasiliense/DF   |        |         | 20     | 20      |        |         |        |         | 20      | 20       | 20,00   | 20,00    |
| Corinthians/SP   | 5      | 3       |        |         | 4      | 5       | 4      | 5       | 13      | 13       | 4,33    | 4,33     |
| Coritiba/PR      | 21     | 22      | 13     | 12      |        |         |        |         | 34      | 34       | 17,00   | 17,00    |
| Criciúma/SC      | 18     | 17      |        |         |        |         |        |         | 18      | 17       | 18,00   | 17,00    |
| Cruzeiro/MG      |        |         | 8      | 10      | 3      | 4       | 2      | 2       | 13      | 16       | 4,33    | 5,33     |
| Figueirense/SC   | 19     | 19      | 7      | 7       | 8      | 7       | 5      | 3       | 39      | 36       | 9,75    | 9,00     |
| Flamengo/RJ      | 1      | 1       | 10     | 15      | 10     | 9       |        |         | 21      | 25       | 7,00    | 8,33     |
| Fluminense/RJ    | 12     | 11      | 14     | 6       | 12     | 12      | 16     | 17      | 54      | 46       | 13,50   | 11,50    |
| Fortaleza/CE     |        |         | 5      | 2       |        |         |        |         | 5       | 2        | 5,00    | 2,00     |
| Goiás/GO         | 11     | 12      | 12     | 11      | 7      | 6       |        |         | 30      | 29       | 10,00   | 9,67     |
| Grêmio/RS        | 22     | 21      |        |         | 16     | 16      | 9      | 10      | 47      | 47       | 15,67   | 15,67    |
| Guarani/SP       | 15     | 18      |        |         |        |         |        |         | 15      | 18       | 15,00   | 18,00    |
| Internacional/RS | 4      | 5       | 15     | 18      | 6      | 8       | 13     | 13      | 38      | 44       | 9,50    | 11,00    |
| Juventude/RS     | 8      | 8       | 6      | 8       | 5      | 3       | 15     | 16      | 34      | 35       | 8,50    | 8,75     |
| Palmeiras/SP     | 6      | 6       | 1      | 5       | 14     | 17      | 6      | 12      | 27      | 40       | 6,75    | 10,00    |
| Paraná/PR        | 9      | 9       | 18     | 17      | 11     | 11      | 11     | 7       | 49      | 44       | 12,25   | 11,00    |
| Paysandu/PA      | 20     | 20      | 4      | 3       |        |         |        |         | 24      | 23       | 12,00   | 11,50    |
| Ponte Preta/SP   | 16     | 16      | 16     | 13      | 2      | 2       |        |         | 34      | 31       | 11,33   | 10,33    |
| Santa Cruz/PE    |        |         |        |         | 13     | 14      |        |         | 13      | 14       | 13,00   | 14,00    |
| Santos/SP        | 2      | 2       | 11     | 14      |        |         | 3      | 8       | 16      | 24       | 5,33    | 8,00     |
| São Caetano/SP   | 3      | 4       | 9      | 9       | 9      | 10      |        |         | 21      | 23       | 7,00    | 7,67     |
| Sport/PE         |        |         |        |         |        |         | 17     | 15      | 17      | 15       | 17,00   | 15,00    |
| Vasco/RJ         | 10     | 10      | 2      | 4       | 15     | 15      | 14     | 14      | 41      | 43       | 10,25   | 10,75    |
| Vitória/BA       | 14     | 14      |        |         |        |         |        |         | 14      | 14       | 14,00   | 14,00    |
| Nautico/PE       |        |         |        |         |        |         | 10     | 4       | 10      | 4        | 10,00   | 4,00     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: M – Margem; PP – Público Pagante.

Os rivais do São Paulo identificados pelos ranking na tabela 77 geraram o ranking apresentado na tabela 78.

TABELA 78: RANKINGS MÉDIOS DE MARGENS E PÚBLICO PAGANTE DOS ADVERSÁRIOS DO SÃO PAULO.

| Margem |                   |               | Público Pagante |                   |               |
|--------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| #      | Rival             | Ranking Médio | #               | Rival             | Ranking Médio |
| 1      | America/RN***     | 1,00          | 1               | America/RN***     | 1,00          |
| 2      | Corinthians/SP*   | 4,33          | 2               | Fortaleza/CE***   | 2,00          |
| 3      | Cruzeiro/MG*      | 4,33          | 3               | Nautico/PE***     | 4,00          |
| 4      | Fortaleza/CE***   | 5,00          | 4               | Corinthians/SP*   | 4,33          |
| 5      | Santos/SP*        | 5,33          | 5               | Atlético/PR       | 5,25          |
| 6      | Atlético/PR       | 6,00          | 6               | Cruzeiro/MG*      | 5,33          |
| 7      | Palmeiras/SP      | 6,75          | 7               | São Caetano/SP*   | 7,67          |
| 8      | Flamengo/RJ*      | 7,00          | 8               | Santos/SP*        | 8,00          |
| 9      | São Caetano/SP*   | 7,00          | 9               | Flamengo/RJ*      | 8,33          |
| 10     | Juventude/RS      | 8,50          | 10              | Juventude/RS      | 8,75          |
| 11     | Internacional/RS  | 9,50          | 11              | Figueirense/SC    | 9,00          |
| 12     | Figueirense/SC    | 9,75          | 12              | Goiás/GO*         | 9,67          |
| 13     | Goiás/GO*         | 10,00         | 13              | Palmeiras/SP      | 10,00         |
| 14     | Nautico/PE***     | 10,00         | 14              | Ponte Preta/SP*   | 10,33         |
| 15     | Vasco/RJ          | 10,25         | 15              | Botafogo/RJ*      | 10,67         |
| 16     | Botafogo/RJ*      | 10,67         | 16              | Vasco/RJ          | 10,75         |
| 17     | Ponte Preta/SP*   | 11,33         | 17              | Internacional/RS  | 11,00         |
| 18     | Paysandu/PA**     | 12,00         | 18              | Paraná/PR         | 11,00         |
| 19     | Paraná/PR         | 12,25         | 19              | Fluminense/RJ     | 11,50         |
| 20     | Santa Cruz/PE***  | 13,00         | 20              | Paysandu/PA**     | 11,50         |
| 21     | Fluminense/RJ     | 13,50         | 21              | Santa Cruz/PE***  | 14,00         |
| 22     | Vitória/BA***     | 14,00         | 22              | Vitória/BA***     | 14,00         |
| 23     | Guarani/SP***     | 15,00         | 23              | Atlético/MG*      | 15,00         |
| 24     | Grêmio/RS*        | 15,67         | 24              | Sport/PE***       | 15,00         |
| 25     | Atlético/MG*      | 16,00         | 25              | Grêmio/RS*        | 15,67         |
| 26     | Coritiba/PR**     | 17,00         | 26              | Coritiba/PR**     | 17,00         |
| 27     | Sport/PE***       | 17,00         | 27              | Criciúma/SC***    | 17,00         |
| 28     | Criciúma/SC***    | 18,00         | 28              | Guarani/SP***     | 18,00         |
| 29     | Brasiliense/DF*** | 20,00         | 29              | Brasiliense/DF*** | 20,00         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas:

\* Clube com 1 caso descartado ou não existente em função de não ter disputado a série A em algum ano;

\*\* Clube com 2 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\* Clube com 3 casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

\*\*\*\* Clube com todos os casos descartados ou não existentes em função de não ter disputado a série A em algum(ns) ano(s);

A análise dos adversários do São Paulo reforça as especulações a respeito da hipótese de que jogos decisivos para a conquista de títulos ou classificações para outras competições têm um poder superior de atração do torcedor. Percebe-se que as partidas decisivas são geraram maiores níveis de Margens e Público Pagante que os “clássicos” tradicionais, como o caso dos confrontos contra do América de Natal-

RN em 2007 e Atlético-PR em 2006, quando o clube se consagrou campeão brasileiro destes anos.

Além da maior presença em jogos decisivos, pode-se especular a partir desta análise que a torcida do São Paulo é atraída a confrontos contra o Corinthians, Cruzeiro, Santos, Atlético-PR, Palmeiras e Flamengo.

**Resposta a 6ª pergunta de pesquisa: “Qual a relação dos “clássicos” e, a bilheteria e rentabilidade dos jogos de futebol?”**

Em todas as análises dos 4 clubes contemplados nesta pesquisa, percebe-se que os “clássicos” tradicionais estão inclusos entre os eventos que mais geram resultados de bilheteria e rentabilidade.

Nas duas sub-amostras do Atlético-PR, em que o arqui-rival Coritiba esteve presente (nas duas outras o clube não disputou a Série A), este não figurou entre os maiores adversários geradores de bilheteria e rentabilidade. Por outro lado, o outro grande rival local, o Paraná Clube, e o recente desafeto nacional, o São Paulo, ocupam exatamente as duas primeiras posições no ranking de bilheteria e margens geradas quando enfrentam o Atlético-PR em seu estádio.

Na avaliação do Cruzeiro, o arqui-rival local, o Atlético-MG, aparece como o primeiro da lista como o adversário enfrentado com o maior número de Público Pagante e Margem gerada nos quatro anos da análise.

Para o Internacional também o seu arqui-rival local, o Grêmio, é o adversário que mais atrai seus torcedores para o estádio. Pelos resultados também se percebe a força da rivalidade regional gaúcha com o Juventude nas primeiras posições desta lista. O São Paulo figura entre um dos grandes rivais nacionais depois da rivalidade

reforçada na disputa entre os clubes pela Taça Libertadores da América e no Campeonato Brasileiro de 2006.

Finalmente, a partir das análises, percebe-se que o São Paulo tem atraído a sua torcida ao estádio para as disputas com o Corinthians, que é um tradicional rival, bem como o Santos. Apenas o terceiro importante rival regional, o Palmeiras, é que não figura entre os primeiros desta lista. No mais, o Cruzeiro e o Atlético-PR também aparecem como os principais rivais nacionais.

Com exceção dos resultados do Internacional, os clubes com grandes torcidas parecem influenciar na geração de bilheteria e rentabilidade dos clubes analisados. Flamengo, Corinthians, São Paulo e Palmeiras, os quatro clubes com as maiores torcidas do país, figuraram entre os principais rivais nos rankings dos clubes avaliados. Portanto, levanta-se a hipótese de que, além dos “clássicos”, o desafio em enfrentar um clube com grande notoriedade nacional influencia o torcedor a comprar ingresso e ir ao estádio.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. CONCLUSÕES DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Os objetivos de pesquisa desta dissertação formam dois grupos de análise. O primeiro diretamente relacionado ao objetivo principal, contempla as definições das variáveis e cálculos para aferir o Valor das Torcidas de Futebol. O segundo grupo de análise consiste na busca por variáveis mediadoras no comportamento de compra de ingressos pelos torcedores, em que foram analisados os números de bilheteria e margens diante do desempenho esportivo e dos confrontos “clássicos” dos clubes selecionados.

O modelo de aferição do Valor das Torcidas Ativas de Futebol desenvolvido por este estudo permite que diferentes elementos presentes na relação comercial entre clubes e torcedores fossem contemplados. Entre estes, estão o preço, o volume e a variação da venda de ingressos, as despesas para realizar a partida de futebol, o desconto de capital e o volume de torcedores do clube com comportamento de ir ao estádio.

Mesmo com todos estes elementos presentes, a adaptação a partir do modelo de cálculo do Valor do Cliente de Gupta e Lehmann (2006) permitiu que a fórmula permanecesse simples, evitando assim uma desnecessária complexidade de variáveis. O modelo ainda permite que os cálculos sejam estendidos aos demais jogos de futebol disputados pelos clubes, que evidentemente também geram receitas de bilheteria, bem como a aferição do valor individual dos torcedores utilizando-se dados individualmente.

Nas análises sobre a influência do desempenho esportivo na bilheteria e rentabilidade dos clubes, os resultados demonstraram haver indícios de correlação positiva entre as variáveis. Esta constatação é coerente com a conclusão de

Kochman (1995) quando explorou relações entre o desempenho esportivo das equipes e o comparecimento dos torcedores da principal liga de baseball norte-americana.

As relações entre os “clássicos” e, a bilheteria e rentabilidade das partidas, também apresentaram uma tendência positiva já que os principais rivais tradicionais dos clubes analisados foram os adversários nas partidas com maiores níveis de Público Pagante e Margem Líquida. Entretanto, a generalização desta influência não é plausível uma vez que poucos casos de “clássicos” estiveram presentes nas amostras.

Durante as análises destas correlações supracitadas foram percebidas outras possíveis influências até ainda mais relevantes, como os jogos decisivos para a conquista de títulos, classificação para outras competições e as ameaças de rebaixamento.

## 5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

No campo teórico, a pesquisa desenvolvida contribui em duas frentes acadêmicas. Primeiramente, trata-se da adequação de uma métrica de aferição do Valor do Cliente e do *Customer Equity* em um contexto diverso. Acadêmicos da disciplina do marketing de relacionamento vêm desenvolvendo estudos para buscar precisão nestes cálculos e aprimorar modelos generalistas, mas enfrentam desafios apresentados pela diversidade dos relacionamentos entre empresas e consumidores. A proposição de um modelo de cálculo do Valor de Torcidas de Futebol se apresenta como mais um desafio e sua tentativa, mesmo que não definitiva, sugere novos problemas acadêmicos, como a questão da retenção de clientes em um contexto como o do futebol.

A segunda contribuição teórica deste estudo é a adição às pesquisas de marketing esportivo, especialmente sobre o torcedor de futebol, de uma abordagem predominantemente quantitativa. Este escopo de estudos acadêmicos é recente e, coerentemente, tem apresentado maior frequência de pesquisas qualitativas no anseio de conhecer as motivações para os comportamentos dos torcedores enquanto consumidores. A dissertação aqui desenvolvida buscou caminhar no sentido contrário neste contexto, partindo do destino e fazendo o caminho de volta à origem das motivações dos torcedores. Ou seja, a avaliação da venda de ingressos de jogos de futebol para testar possíveis motivadores, como o desempenho esportivo e os “clássicos”.

### 5.3. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Conforme apresentado na justificativa prática desta pesquisa, de maneira geral os clubes de futebol no Brasil não exploram a potencialidade da relação comercial com suas torcidas. As receitas geradas nas vendas diretas de produtos e serviços aos torcedores não representam parte significativa na composição do faturamento das agremiações.

Os objetivos atingidos neste estudo contribuem no desenvolvimento de uma ferramenta gerencial importante para conhecer a grandeza do valor das torcidas de futebol como patrimônio para seus respectivos clubes. Recentemente, as organizações vêm sendo avaliadas pelo valor de suas carteiras de clientes. Em aquisições e fusões corporativas, esta avaliação é recorrente e, mesmo que não aplicável da mesma maneira ao contexto do futebol, o conhecimento do valor que os “clientes” torcedores proporcionam aos seus clubes contribui com o avanço da profissionalização deste esporte como negócio.

Decorrente do desenvolvimento desta ferramenta, a análise do comportamento dos níveis de margens geradas pelas partidas de futebol possibilita

que clubes de futebol realizem planejamentos de gestão suportados por previsões de receitas.

Como complementação, o avanço na compreensão sobre a influência do desempenho esportivo, dos jogos “clássicos” e de outros possíveis motivadores do comportamento de compra de ingressos do torcedor especulados nesta pesquisa, contribui com a tomada de decisões da administração nos negócios do futebol.

#### 5.4. RESTRIÇÕES DO ESTUDO REALIZADO

Diferentes negócios são realizados, entre clubes de futebol e torcedores, como a comercialização de produtos oficiais (roupas, acessórios, materiais de escritório), pacotes de viagens, serviços de restaurantes e a venda de ingressos para as partidas de futebol em seus estádios. A presente pesquisa foi desenvolvida a partir desta última relação entre clubes de futebol e seus torcedores. Ainda dentro desta relação comercial, apenas a bilheteria dos jogos de quatro clubes no Campeonato Brasileiro foram considerados. Portanto, estas restrições do recorte da amostra utilizada para a consecução dos cálculos sobre a valoração das torcidas de futebol constitui a primeira importante limitação deste estudo.

Ainda no cálculo do Valor das Torcidas de Futebol, há de se considerar que a utilização de dados secundários do Instituto Datafolha e IBGE, além dos boletins financeiros das partidas de futebol, caracterizam uma adaptação destes dados coletados com finalidades diferentes das almejadas pelo presente estudo. Também, fazem-se necessário reconhecer que os dados podem conter imprecisões, principalmente aqueles coletados dos boletins financeiros das partidas de futebol.

A literatura precedente sobre o Torcedor de Futebol e do Valor do Cliente proporcionou as bases conceituais para o desenvolvimento do modelo de aferição do valor das torcidas e dos objetivos de pesquisa. Entretanto, as pesquisas de tais



escopos acadêmicos foram realizadas em contextos mercadológicos diferentes do abordado nesta dissertação.

A ausência de estudos precedentes com a formatação aqui proposta enfraquece a pertinência da adequação utilizada. Entretanto, tal situação é necessária em pesquisas que ingressam em novos contextos ou em contextos já estudados, mas com novas abordagens.

Este estudo está apoiado em uma abordagem positivista sobre o valor das torcidas de futebol onde se propõe a “precificação” da carteira de torcedores dos clubes baseada em valores de margens com a compra de ingressos. Faz-se necessário reconhecer que esta redução do torcedor a um valor monetário, como se fosse um consumidor para os clubes, subestima questões importantes do contexto. O torcedor de futebol não é um consumidor comum. Ele não simplesmente espera serviços de qualidade a preços justos. Sua identificação com os ídolos e a história do clube, com as representações simbólicas da localidade e de posições políticas e com o desempenho esportivo do time, colocam a análise desenvolvida pelo presente estudo como um recorte limitado e relativo.

## 5.5. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para a consolidação de um modelo de aferição do valor do torcedor de futebol, pesquisas futuras serão necessárias. Algumas oportunidades para tal finalidade a partir do presente estudo puderam ser constatadas. A utilização de dados individualizados dos torcedores de futebol, a partir de bancos de dados dos sócio-torcedores dos clubes poderá proporcionar uma abordagem mais precisa já que tal formato estaria mais adequado ao embasamento teórico sobre o Valor do Cliente.

A continuidade da avaliação do Valor das Torcidas de Futebol com o modelo proposto, utilizando maior horizonte de tempo e, portanto, maior número de dados, poderá mitigar eventuais imprecisões desta pesquisa causadas pelas variações que o contexto apresenta.

O histórico da rentabilidade das partidas de futebol permite o desenvolvimento de modelos econométricos que contemplem a previsibilidade das margens e bilheterias balizadas por variáveis mediadoras abordadas nesta pesquisa, como o desempenho esportivo e os jogos “clássicos”.

Ainda, as variáveis que influenciam os níveis de bilheteria e rentabilidade das partidas de futebol poderão ser replicadas em contextos diferentes, como outras competições e clubes de futebol, para verificar a pertinência dos resultados obtidos por esta pesquisa. A verificação da influência de outras variáveis como o resultado na partida anterior ou dos jogos decisivos sobre os níveis de bilheteria e rentabilidade adiciona as sugestões para futuras pesquisas já que os dados aqui analisados apontaram indícios para tais mediações.

## 5.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O autor desta dissertação escolheu tomar decisões arbitrárias ao longo do desenvolvimento do estudo para que fosse possível atingir os objetivos propostos. Apesar de este tipo de abordagem ser questionável, já que os critérios utilizados podem carecer de bases de pesquisas precisas e generalizáveis, entende-se que o caminho aqui adotado permite lançar, sobre o peculiar contexto do futebol, um feixe de luz para compreender o mercado de torcedores.

A presente pesquisa não deve ser compreendida como proposta de uma ferramenta acabada para a gestão de marketing dos clubes de futebol. Mas sim, como projeto inicial para a sua construção.

Finalmente, vale dizer que, para o autor este estudo superou as expectativas iniciais não somente pelos resultados atingidos, mas principalmente pela percepção da vastidão das possibilidades e dificuldades do conhecimento acadêmico. Em suma, o autor se sentiu como um inexperiente viajante, aventurando-se no efervescente mundo do futebol com o rigoroso mapa das finanças e a relativa bússola da estatística, mas que se encantou com as paisagens vistas.

## 6. REFERÊNCIAS

### 1.1.BIBLIOGRAFIA

ADAMSON, G.; JONES, W.; TAPP, A. From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. **Jornal of Database Marketing & Customer Strategy Management**. v. 13, n. 2, Jan 2006

ALLENBY, G. M.; LEONE, R. P.; JEN, L. A Dynamic Model of Purchase Timing with Application to Direct Marketing. **Journal of the American Statistical Association**. n. 94. p. 365-74. 1999.

ARAÚJO, R. B. **Força Estranha: o Papel do Futebol na Sociedade: os valores a ele associados, a torcida, a seleção brasileira**. Ciência Hoje, ano I, n. 1, jul/ago, 1982.

BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, vol. 15, September 1988.

BERGER, P. D. NASR, N.I. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. **Journal of Interactive Marketing**. v12, p17-30, 1998

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. Tradução Eduardo Teixeira Ayrosa (coord.). São Paulo: Thomson, 2005.

BLATTBERG, R.C; DEIGHTON, J. Manage Marketing by the Customer Equity test. **Harvard Business Review**, julho/agosto, 1996.

BLATTBERG, R. C., GETZ, G., THOMAS, J. S. Customer Equity – Building and Managing Relationships as Value Assets. Boston, Massachusetts: **Harvard Business School Press**. 2001

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro, Ed. Marco Zero, Ltda, 1983.

BOURDIEU, P. **Sociologia** / Organizador: Renato Ortiz. São Paulo: Ática, 1983.

BUARQUE DE HOLANDA, B. B. A festa e a guerra: uma história social das torcidas organizadas de futebol do Rio de Janeiro (1967- 1983). Rio de Janeiro. Projeto de Doutorado UFRJ. 2004.

CALCIU, M.; SALERMO, F. Customer value modelling: Synthesis and extension proposals. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. v.11, 2002.

CLARKE, J. Football and Working-Class Fans: Tradition and Change. In: Inghan, Roger. **Football Hooliganism: the wider context**. Londres, 1978.

DA MATTA, R. **Os Milagres do Futebol**. Explorações. In: Rio de Janeiro, Rocco. 1986

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Latin America Football Money League**. p. 6, Fevereiro, 2007.

DWYER, F.R. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. **Journal of direct marketing**. v. 9, n.1, 1989.

FINANCIAL HIGHLIGHTS. One – Manchester United PLC. Manchester, 2001.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Impacto da Qualidade do Relacionamento no tempo de Vida Rentável do Cliente. Curitiba. Dissertação de Mestrado UFPR, 2007

FUNK, D. C.; JAMES, J. The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. **Sport Management Review**, n. 4, p. 119-150, 2001.

FUNK, D. C.; PASTORE, D. L. Equating attitudes to allegiance: the usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. **Sport Marketing Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 175-184, 2000.

FRÚGOLI JR., H. Análise do livro Lógicas no futebol. Toledo, Luiz Henrique de. **Revista De Antropologia**, São Paulo, USP, 2002, V. 45 nº 2.

GASTAL, F. A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente. Dissertação de Mestrado PPGA - UFRGS, 2005.

GUMMESON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. **Gerenciando Clientes como Investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GUPTA, S; LEHMANN, D.R; STUART, J.A. Valuing Customers. **Journal of Marketing Research**, v.16, February, 2004.

HOLBROOK, M. The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. **Service Quality**, ed Roland Rust e Richard Oliver, Thousand Oaks, CA: Sage: 1994.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**. v. 9, p. 132-140, 1982.

HOLT, D. B.; How consumers consume: A typology of consumption practices. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 1, p. 1-16, Jun. 1995.

HUNT, K. A.; BRISTOL, T.; BASHAW, R. E. A conceptual approach to classifying sports fans. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 6, p. 439-452, 1999.

LEHMANN, D. R. Linking Marketing to Financional Performance and Firm Value. **Journal of Marketing**. v.68, 73-75, outubro 2004.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o Negócio de Futebol**: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica dos clubes de futebol". São Paulo. Tese de Doutorado da USP em 2001.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. **Gestão & Produção**, v.12, n.1, p.11-23, 2005.

LOFMAN, Brian. Elements of experiential consumption: an exploratory study. **Advances in Consumer Research**. v. 18, p. 729-735, 1991.

KAZSNAR, I.; GRAÇA FILHO, A. S. **Esporte como Indústria: Solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

KOCHMAN, L. M. Major League Baseball: What really puts fans into the stands. **Sport Marketing Quarterly**. v. 4, n. 1, 1995.

KUMAR, V.; RAMANI, G.; BOHLING, T. Customer lifetime value approaches and best practice applications. **Journal of Interactive Marketing**; Summer 2004; 18, 3

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação Aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAHONY, D. F.; MOORMAN, A. M. The Impact of Fan Attitudes on Intentions to Watch Professional Basketball Teams on Television. **Sport Management Review**, 1999, 2, 43–66

MÁXIMO, J.; KAZ, L. **Brasil: um século de futebol arte e magia**. Rio de Janeiro, Aprazível Edições, 2005/2006.

MEIO & MENSAGEM. Meio & Mensagem Especial – Marketing Esportivo, 11 Jul. 2005.

MIGLAUTSCH, J. Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers? **Journal of Database Marketing**. v.9, 2002.

PAN, D. W.; GABERT, T. E.; MCGAUGH, B. Factors and differential demographic effects on purchase of season tickets for intercollegiate basketball games. *Journal of Sports Behaviour*. v. 20, n. 4, 1997.

PARKER, K.; STUART, T. The west ham syndrome. **Journal of the Market Research Society**; Jul 1997; 39, 3.

PASSIKOFF, R. Pro Sports Needs to Manage Fan Loyalty. **Brandweek**. v. 38, n. 27, jul 1997.

PFEIFER, P.E. CARRAWAY, R.L. Modeling Customer Relationships as Markov Chains. **Journal of Interactive Marketing**. v.14, n.2, p.43-55, 2000.



QUICK, S. Contemporary Sport Consumers: Some Implications of Linking Fan Typology With Key Spectator Variables. **Sport Marketing Quarterly**, v. 9, n. 3, p. 149-156, 2000.

REINARTZ, W. J; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*. n. 64, p. 17-35, Outubro, 2000.

REINARTZ, W. J; KUMAR, V. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. **Journal of Marketing**. v.67, Janeiro, 2003.

REVISTA PLACAR. Edição de julho de 2008. Número 1.320. Ano 38.

RICHARDSON, B. New Consumers and Football Fandom: The Role of Social Habitus in Consumer Behaviour. **Irish Journal of Management**; 2004; 25, 1.

RODRIGUES, N. **Às Sombras das Chuteiras Imortais – Crônicas do Futebol**. São Paulo, Companhia das Letras. 1993.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. Nova Iorque: John Wiley, 1973.

RUST, R. T., LEMON, K. N., ZEITHAML, V. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, **Journal of Marketing**, Jan 2004, Vol. 68, Issue 1. 2004

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RYALS, L. Marketing customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. **Journal of Marketing**. v.68, outubro, 2005.

SCHMITTLEIN, D. C.; PETERSON, R. A. Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application. **Marketing Science**, n. 13, p. 41-67, 1994.

SIEGEL, S. **Estatística Não-Paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo, McGraw Hill do Brasil. 1975.

STEWART, R. K.; SMITH, A. C. T. Sports watching in Australia: A conceptual framework. *Advancing Sport Management in Australia and New Zealand*. 1997.

SUKHDIAL, A.; AIKEN, D.; KAHLE, L. Are you old school? A Scale for measuring sports fans' old-school orientation. **Journal of Advertising Research**, Jul. Ago., p. 71-81, 2002.

TAPP, A; CLOWES, J. From “carefree casuals” to “professional wanderers”: Segmentation possibilities for football supporters. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11/12, p. 1248-1269, 2002.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. Texto apresentado no **1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 1998.

TEITELBAUM, I. O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 7, p. 151-157, 1997.

TEITELBAUM, I.; LUCE, F. B.; Marketing Esportivo: um estudo exploratório. **ENANPAD**, 1997.

TOLEDO, L. H. de; **Torcidas organizadas de futebol**. Campinas, SP: Autores Associados/Anpocs, 1996.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

UFPR. **Série: Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2000.

ZUNINO, R. **Envolvimento e Interações Sociais no Comportamento de Compra dos Torcedores de Clubes de Futebol**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

YAMAMOTO, C.S; ARANHA, F. Aplicação do Modelo de Customer Equity em Operadoras de Telefonia Celular no Estado de São Paulo. **Anais do EMA**, 2006.

WARD, K. Controle do marketing e medição da eficácia do marketing. **Administração de marketing**, Michael J. Baker. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WITTER, J. S.; Futebol, Futebol...In: Meihy, J. C. S. (org.), **Futebol e Cultura**, Coletânea de Estudos. São Paulo, Imprensa Oficial do Estado. 1982.

WISNIK, J. M. **Veneno Remédio: o futebol e o Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

## 1.2. EVENTOS

SPORT BUSINESS FÓRUM 2005, realizado na AMCHAM Brasil em São Paulo nos dias 11 e 12 de maio de 2005.

### 6.3. FONTES ELETRÔNICAS *ONLINE*

[www.ajax-usa.com](http://www.ajax-usa.com)

[www.atleticopr.com.br](http://www.atleticopr.com.br)

[www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br)

[www.cruzeiro.com.br](http://www.cruzeiro.com.br)

[www.figueirense.com.br](http://www.figueirense.com.br)

[www.datafolha.com.br](http://www.datafolha.com.br)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

[www.manchaalviverde.com.br](http://www.manchaalviverde.com.br)